COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA NÉGOCIATION D'INFLUENCE

Obtenez de manière éthique ce que vous voulez

3e édition

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA NÉGOCIATION D'INFLUENCE

Obtenez de manière éthique ce que vous voulez

3e édition

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Yaël Aouizrat
Fabrication : Martine Pierron
Mise en page : Nord Compo
Conception maquette intérieure : Marion Alfano
Direction artistique : Studio Dunod
Couverture : Elizabeth Riba© Dunod, 2017, 2024

© Dunod, 2017, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-086720-2

« You can’t study the darkness by flooding it with light[1]*. »*
Edward Abbey

Sommaire

Couverture

Page de Copyright

Préface

Remerciements

Introduction

PARTIE 1.
LE MODÈLE DE NÉGOCIATION D'INFLUENCE CELIA®

Chapitre 1 Connecter

1. La préparation en amont

2. Les premiers instants

3. La synchronisation

Chapitre 2 Écouter

1. Empathie *vs.* sympathie

2. Les principes de l'écoute

3. L'importance du questionnement

Chapitre 3 Libérer la confiance

1. Les freins à la création de la confiance

2. Établir un climat de confiance

3. Les 4 paliers de la confiance

4. Le pouvoir comme levier de confiance

Chapitre 4 Influencer

1. L'influence endogène

2. L'influence exogène

Chapitre 5 Accompagner vers l'accord

1. Valider la motivation intrinsèque avant l'accord

2. Le REX pour monter en compétence plus facilement

3. Le mandataire et le groupe d'appartenance

Chapitre 6 Pistes de réflexion

1. L'usage d'un tiers dans la négociation

2. Mieux négocier par mail

3. Ennéagramme et négociation d'influence

PARTIE 2.
OBSTACLES ET BIAIS FACE À LA NÉGOCIATION D'INFLUENCE

Chapitre 7 Les obstacles

1. Les obstacles situationnels

2. Les obstacles réactionnels

3. Les obstacles cognitifs

4. Les obstacles émotionnels chez moi

5. Les obstacles émotionnels chez l'autre

Chapitre 8 L'influence exogène

1. La réciprocité

2. La rareté

3. L'autorité

4. L'engagement

5. La difficulté

6. L'affection

7. La preuve sociale

8. L'interdiction

9. Le principe de contraste

10. Cinq questions pour ne pas se faire influencer

Conclusion

Pour aller plus loin…

Bibliographie

Index

Préface

Dans son ouvrage, Julien fait un inventaire aussi exhaustif que possible des techniques, des modes opératoires, des situations et des principaux leviers d'influence qui touchent à la négociation. Tout y est… pour vivre la plus importante négo qui vous concerne : la prochaine !

Tous les livres écrits dans ce domaine ne sont, après tout, que des témoignages d'expériences passées mais aucun auteur ne pourrait garantir que ses recettes fonctionnent dans toutes les circonstances, pour chaque sujet quelles que soient les parties prenantes. Si je devais faire une analogie, je prendrais celle du montage de la mayonnaise. Aucune recette n'est disponible sur le Web ou dans un manuel pour garantir que votre mayonnaise prendra. Vous trouverez toujours une liste d'ingrédients, un éventuel séquencement des opérations car il faudra bien casser des œufs à un moment, les verser dans un bol, y rajouter de l'huile et des épices puis remuer. Mais aucun marmiton ne se mouillera à vous donner la température exacte des œufs et de l'huile, la vitesse du poignet, le nombre de grains de sel, le nombre de gouttes d'huile… car il ne le sait pas. Il faudra tenter, se planter et recommencer… puis apprendre et recommencer.

La négociation est un art, comme la cuisine, la musique, la peinture, le théâtre, la danse. Julien dépose ici tous les ingrédients sur la table ; il vous incombe de choisir ceux avec lesquels vous vous sentez déjà à l'aise et mettre justement ceux-là de côté pour attaquer des combinaisons que vous n'auriez jamais osé tenter. Pas de croquis de situations qui marcheront à tous les coups mais des informations, des suggestions et des coups de main à pratiquer, pratiquer et pratiquer encore.

La négociation est aussi une science car elle s'appuie aujourd'hui sur une connaissance inégalée des mécanismes comportementaux qui poussent un individu à agir. Jamais la science n'a fourni autant d'informations sur la logique universelle du fonctionnement de notre cerveau. Celui-ci ne nous a pas été confié pour penser, mais pour agir. Il s'agit de comprendre ces

mécanismes pour mieux négocier. Nous n'en sommes qu'aux prémices de ces découvertes ; les angles abordés dans cet ouvrage pourraient, je vous le souhaite, vous donner envie d'en savoir davantage afin de peaufiner votre technique.

La négociation est un art et une science ; c'est certainement aussi une vocation pour laquelle il convient d'accepter humblement de ne pas savoir et de ne pas connaître, de ne pas tout contrôler. Une partie du résultat final nous concerne, l'autre garde une double commande et peut s'éjecter à tout moment. Tout est possible.

Pour ne pas nous perdre dans cette aventure, le doute est notre fil d'Ariane qu'il ne faudra en aucun cas lâcher ; il nous protège de nous, du Minotaure installé par notre Ego pour nous perdre dans le labyrinthe de nos certitudes.

Répondre à nos peurs par un excès de confiance nous pousserait à appliquer des processus issus du passé pour régler une négociation qui n'a jamais été jouée précédemment. Pure folie de l'Ego et du mental.

La n-égo c'est le NON-EGO. De l'envie, du courage, du doute, de la vigilance, de l'adaptabilité, de la connaissance des mécanismes, de l'expérience… Ce sont des ingrédients que l'on peut utiliser, que l'on peut combiner pour attirer l'attention de l'autre. Mais… l'autre aura son mot à dire et nous devrons danser avec son Ego et ses angoisses, en prenant soin de ne pas nous empêtrer dans les nôtres.

Comme pense-bête, j'affiche en toile de fond de tous mes séminaires : **« Comment faire pour que l'autre accepte LIBREMENT MA proposition en utilisant SON mode de pensée ».** Je ne veux pas oublier que je ne sais pas à quoi il pense. Rester focus sur lui. Le « NON » est toujours acquis, le « OUI » est caché en lui, c'est ce OUI qu'il doit doucement construire.

En bon marmiton, nous avons chacun notre tour de main mais nous opérerons dans SA cuisine en utilisant SES ingrédients, SES produits, SES casseroles, SES énergies, SON gaz, SON électricité, SON charbon… c'est LUI qui décide. Nous sommes invités chez lui. Passer de la posture d'intrus à celle d'invité à cuisiner est l'un des parcours possibles qui attendent le négociateur. Ce sera un chemin pavé d'obstacles, d'objections, de maladresses, de surprises qui sont largement abordés dans ce livre.

Avant de commencer une négociation, il est normal d'avoir peur et toutes les informations qui nous sont proposées dans cet ouvrage sont utiles pour nous indiquer toutes les opportunités et tous les faux pas possibles. Ces situations ont fonctionné un jour avec une personne, dans un lieu précis, dans un espace-temps unique pour une situation singulière. Mais une fois la lecture terminée, nous serons seul avec l'autre, pour préparer avec son aide, un plat que ni lui ni nous n'avons jamais réalisé ensemble. Il nous faudra improviser… ensemble.

La peur fait partie du package. Le musicien a peur, le danseur a peur, le cuisinier a peur, le négociateur a peur, mais l'envie de vivre ce moment unique, d'y plonger entièrement l'emporte. Puisqu'avoir peur, c'est avant tout penser à SOI, il nous faudra bien retourner vers le NOUS. C'est en étant attentif à ces peurs, en les aimant presque que celles-ci se transforment dans un doute bienveillant dont la fonction sera de nous garder vigilant et éveillé.

Deux citations me guident aussi pour compléter le livre de Julien. Celle de Pline l'Ancien : « La seule certitude, c'est que rien n'est certain » ; et celle de Nietzsche : « Ce n'est pas le doute, mais la certitude qui rend fou ! » Chérissons ce doute, satisfaisons-nous de ne pas savoir, de se jeter sans retenue, avec intelligence, discernement, vigilance, adaptabilité, dans l'inconnu, l'incertain, l'irrationnel et le complexe des négociations à venir.

Si vous étiez un peintre de la N-EGO, toutes vos toiles seraient vierges. Il n'y aurait pas de chiffres en impression sur des contours pour vous guider sur les « bonnes couleurs » qui feraient apparaître une biche ou un Saint-Bernard dans un pâturage, comme quand nous étions enfants. Tout serait à inventer, à dessiner. Parfois, il n'y aurait que deux couleurs et peut-être même pas de toile. Mais tant que l'autre a des oreilles et des yeux, il y aura toujours un support : son cerveau. L'écoute et le questionnement sont nos pinceaux et nos couleurs pour y dessiner une option à laquelle l'autre n'aurait pas pensé.

Quand vous aurez terminé ce livre, vous aurez des doutes, si vous sautez des chapitres, vous aurez des doutes, si vous oubliez ce que vous venez de lire, vous aurez des doutes… c'est bon signe.

La balle est dans votre camp.

Comme le disait Lawrence Peter Berra, joueur de baseball des New York Yankees : « *it ain't over, till it's over* » ; de même, négocier ne s'arrête

jamais, que ce soit avec nous-même, avec l'autre ou avec les deux. Gardez ce livre près de vous… la prochaine N-EGO est la plus importante.

Et si tout cela n'était qu'un jeu ?

Éric Blondeau

Expert en mécanismes comportementaux – Sephiroth

Remerciements

Travail à caractère individuel en apparence mais ô combien inspiré et fruit de réflexions collectives, de rencontres, d'échanges, de recherches, de succès, et d'échecs, ce livre n'aurait probablement pas été possible sans le soutien d'un collectif. Je souhaiterais adresser des remerciements particuliers aux personnes mentionnées ci-dessous :

- Éric Blondeau[1] qui me fait l'honneur de préfacer mon livre depuis la première édition. Son expérience dans la négociation ou encore les mécanismes comportementaux et décisionnels est une source d'inspiration sans limite pour moi. Un très grand merci pour sa gentillesse et son amitié.
- Le professeur Alice Le Flanchec, qui m'a fait confiance il y a plusieurs années de cela pour m'accompagner, me guider et me soutenir dans l'écriture de ce doctorat sur le thème de la négociation. Je lui témoigne mon éternelle reconnaissance.
- Le professeur Pierre Médan et le professeur Anne Gratacap pour leur confiance et leur amitié qui m'honorent depuis plusieurs années maintenant. Un infini merci à eux de m'avoir fait confiance dès 2010 pour coordonner et enseigner le programme de négociation complexe dans l'un des meilleurs Bac+5 de France dans ce domaine : le master Stratégie Commerciale et Politiques de Négociation à Paris 1 Panthéon Sorbonne. Sans eux cette aventure n'aurait pas eu lieu.
- Mes collègues de l'Institut NERA qui œuvrent avec moi au quotidien, à rendre modestement ce monde meilleur en partageant notre travail au plus grand nombre. Nous pensons sincèrement que la négociation est un formidable outil de performance social et économique qui permet de transformer le conflit en opportunité.
- Mes parents, Frédéric, Sophie, Henri, à qui je souhaite adresser mes remerciements les plus affectueux pour me soutenir et me supporter depuis toutes ces années.

- Enfin un infini merci à Loan pour tout ce qui ne peut pas être écrit dans un livre. Il m’aide à devenir celui que je devais être.

Puisse ce livre nous permettre de devenir des meilleures versions de nous-mêmes.

Introduction

La négociation est sûrement l'une des sciences sociales les moins enseignées à l'école et pourtant, la littérature la concernant est foisonnante (plus de 20 000 titres à ce jour). Il doit exister tout autant de définitions que d'ouvrages et pourtant, il faudra bien en choisir une pour démarrer notre propre exercice.

Ce sur quoi tous les auteurs semblent être d'accord, c'est que la négociation est à l'œuvre dans tous les champs de notre vie : sociale, politique, commerciale, diplomatique, affective, familiale, etc. Elle ne se cantonne plus forcément au monde de l'entreprise ou de la diplomatie et des relations internationales. Reste néanmoins à la caractériser en tant que science et donc lui accorder un champ d'action. Pour certains, ce champ est vaste et tout est négociation ; pour d'autres, il est au contraire extrêmement restreint et réservé à des initiés qui en maîtrisent parfaitement les rouages. Dans tous les domaines précédemment cités, il convient de s'accorder justement sur le fait que les protagonistes d'une négociation cherchent d'une manière ou d'une autre à s'accorder sur un projet, un objet, un prix, une règle, bref doivent prendre une décision qui va forcément les impliquer de part et d'autre. Et c'est là que le bât blesse : la recherche d'un accord, plus petit dénominateur commun, doit-il être conjoint ou peut-on accepter qu'une approche directive voire manipulatrice s'apparente à une forme de négociation ? La recherche de ce même accord suppose-t-elle qu'il existe un désaccord, voire un conflit ou peut-on accepter l'idée que la simple volonté de se découvrir, de s'entendre de bonne foi, est suffisante pour que cet échange entre dans le champ de la négociation ?

Nous prendrons comme définition que la négociation est un système de décision conjoint où l'autre à la capacité de dire non. Il n'existe que quatre différents leviers pour obtenir ce que l'on souhaite et résoudre un conflit, comme l'ont souligné Ury, Brett et Goldberg. Ces différents leviers sont le *pouvoir*, la *règle*, la *négociation* et la *relation* ou le *don* (*cf.* Le travail de

Marcel Mauss). Au centre d'un système basé sur le *pouvoir*, la *règle*, la *négociation* et le *don* j'ai décidé d'étudier la Négociation.

Le souhait était d'écrire cet ouvrage pour démystifier cette notion d'influence, montrer au lecteur qu'elle n'est ni effrayante, comme certains l'appréhendent, ni réservée à une élite comme d'autres voudraient le faire croire, mais qu'elle correspond simplement à la part d'intelligence dont nous sommes tous capables.

Faire preuve d'intelligence en négociation nécessite pourtant une clarification : l'intelligence en question ne suppose pas de savoir argumenter comme certains ouvrages le présentent, ce n'est pas de vouloir montrer à l'autre qu'il a tort, qu'il se trompe et que vous avez par opposition raison. Être intelligent en négociation, c'est avoir du bon sens et faire preuve d'agilité pour s'adapter perpétuellement à l'autre, à cette incertitude qui caractérise la négociation. La négociation d'influence est un concept que j'ai créé en 2016 suite à mon travail de recherche doctoral et que j'ai couché sur le papier avec la première édition de *La Négociation d'Influence* en 2017. Le but de mon système de négociation et de vous donner les clés pour susciter librement l'engagement de votre interlocuteur et assurer la pérennité à travers la création d'un lien fort.

Ce concept central, qui est le véritable fil rouge de notre modèle de Négociation d'Influence CELIA®, est ***« comment partager une vision suffisamment forte avec quelqu'un qui peut nous dire non pour créer du désir et de la tension. C'est ce souhait de désir ou cette crainte de tension qui va l'amener à une action librement consentie ».***

QUEL NÉGOCIATEUR CHOISISSEZ-VOUS D'ÊTRE ?

La négociation étant un mode de décision conjoint où l'autre peut nous dire non, elle peut s'utiliser dans tous les champs de la vie comme mode de résolution de conflit. Entendons le conflit comme un désaccord qui est exprimé (conflit chaud) ou qui n'est pas exprimé (conflit froid). On peut négocier dans sa sphère familiale ou personnelle, au travail, dans la gestion de conflit armé, dans la conduite de projets ou encore dans le cas d'une

vente. Dès lors que nous sommes dans une interaction sociale avec d'autres personnes, nous pouvons négocier. Quand on sait qu'un individu prend en moyenne 80 % de ses décisions de manières conjointes, on comprend que l'on passe une grande partie de son temps à chercher des accords avec d'autres personnes qui peuvent nous dire non, donc à négocier. Négocier est bien plus que juste acheter ou vendre comme nous le constatons.

L'avantage de choisir ce mode de décision partagé pour l'entreprise, c'est que lorsqu'il est mené à bien, c'est celui qui crée le plus de valeur globalement tout en maintenant et préservant la relation humaine. Il existe néanmoins plusieurs façons de négocier, qui ne participent pas toutes à maximiser les résultats de l'accord.

La négociation distributive

La négociation distributive est la forme de négociation la plus traditionnelle et classique qui soit, sans être pour autant la façon la plus pertinente de négocier. La négociation distributive est un véritable rapport de force entre les individus où nous sommes dans un jeu à somme nulle, c'est-à-dire que ce que l'un gagne, l'autre le perd. Ceux-ci sont clairement dans une attitude de compétition totale où faire prévaloir ses arguments à l'insu de l'autre est la condition sine qua non de l'accord.

Cette négociation a l'avantage de maximiser le bénéfice du gagnant sans que celui-ci fasse trop de contreparties. En revanche, il peut faire naître facilement de la déception ou frustration chez la partie adverse qui aura l'impression très claire de s'être fait avoir à terme.

Ce type de négociation peut être recommandé quand l'horizon temporel passé et futur n'existe pas entre les individus. Autrement dit, quand vous n'avez jamais vu votre interlocuteur et que vous savez que vous n'aurez probablement plus jamais affaire à lui. C'est une négociation de type gagnant/perdant qui a peu de chance de se réitérer dans le temps entre les deux mêmes parties, aux mêmes conditions.

On retrouve généralement cette forme de négociation dans le monde de l'entreprise pour celles qui ont des cycles de vente transactionnelle courts, autrement appelées ventes *one-shot* par certains vendeurs.

La négociation intégrative

La négociation intégrative ou coopérative est une forme de négociation qui a pour but d'amener l'autre dans un processus d'échange collaboratif. Cet échange répond à l'un des dilemmes intrinsèques à la négociation souligné par : « gagner, contre ou avec ? » (Bercoff, 2011). Le but est d'arriver à un accord « gagnant-gagnant », c'est-à-dire un accord où les deux parties sont satisfaites par le processus de négociation

L'accord trouvé n'est peut-être pas optimal dans le cadre de la création de gain mais il crée néanmoins un gain pour les deux parties qui n'existerait pas si la négociation n'avait pas lieu. C'est une négociation dite coopérative et non compétitive, contrairement à la négociation distributive. Nous sommes ici dans un jeu à somme positive où l'accord et le gain entre les deux parties sont plus satisfaisants qu'une situation de non-accord.

Ce type de négociation est généralement le plus répandu dans le cadre de l'entreprise où les cycles de vente sont plus longs et où l'acheteur devient un client sur du long terme. C'est-à-dire qu'il va renouveler son acte d'achat dans le futur. Comme l'horizon temporel futur est existant et que les entreprises qui sont en concurrence sur leur marché souhaitent développer au mieux leurs relations avec leurs fournisseurs, leurs partenaires ou leurs clients, c'est un mode de négociation très prisé.

La négociation raisonnée est un modèle de négociation développé par William Ury et Roger Fisher, tous deux professeurs à l'université d'Harvard, qui a connu son essor grâce à leur best-seller *Getting to Yes* en 1981.

Ury et Fisher soulignent que cette méthode mise au point à Harvard dans le cadre du Negotiation Project « consiste à trancher des litiges sur le fond plutôt qu'à discutailler interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent. Chaque fois que c'est possible, on s'attachera à rechercher les avantages mutuels, et, quand les intérêts seront manifestement opposés, on insistera pour que les questions soient tranchées au regard d'un ensemble de critères "justes", indépendants de la volonté des parties en présence. La négociation raisonnée permet d'être dur quant aux questions débattues mais doux avec les négociateurs eux-mêmes ».

Dans le cadre de la négociation raisonnée, on ne négocie pas à partir des positions de son interlocuteur mais à partir de ses intérêts. Il est important de différencier l'intérêt de l'interlocuteur à entamer un processus de négociation de sa position. C'est en comprenant réellement les intérêts de l'autre que nous pouvons être force de proposition et créer conjointement de la valeur lors de la phase de négociation.

Un des dilemmes de la négociation est qu'il faut être dans une attitude coopérative en amont afin de créer de la valeur, puis dans un second temps la répartir. C'est cette tension entre création et distribution de valeur qui constitue l'essence de cette forme de négociation (Bercoff, 2011).

La négociation raisonnée se fonde sur quatre piliers :

- différencier les interlocuteurs du différend ;
- se concentrer sur les intérêts et non les positions ;
- imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel ;
- utiliser des critères objectifs.

Créer de la valeur avant de la répartir

Il est important, lorsque l'on comprend l'essence même de la négociation, de comprendre que, quel que soit son style de négociation ou sa stratégie, on ne peut pas adopter une méthode 100 % collaborative (méthode intégrative) ou 100 % compétitive (méthode distributive). La négociation est un mélange de cycles où l'on sera tantôt coopératif, tantôt compétitif. Cependant, quelle que soit la stratégie adoptée, il est difficile de répartir de la valeur si on ne l'a pas créée avant.

Nous vous recommandons donc d'être majoritairement dans une optique coopérative pour créer un maximum de valeur, puis d'être peut-être plus compétitif (tout en respectant votre interlocuteur) pour distribuer la valeur d'une façon qui semble la plus juste possible.

Harvard préconise d'éviter de façon générale le rapport de force pour rentrer dans une recherche du meilleur compromis satisfaisant le plus possible les deux parties. Bercoff insiste sur le fait que, plus important encore que le gain qu'on retire de la négociation, c'est la perception du gain qui est primordiale pour les deux parties. Un bon négociateur doit donc

pouvoir aider son interlocuteur à mieux apprécier la plus-value qu'il retire de la négociation.

La négociation raisonnée (modèle de négociation d'Harvard) est intéressante car elle définit des standards en négociation. Néanmoins depuis quarante ans, la psychologie sociale, les neurosciences ou encore la recherche économique nous permettent d'avoir une vision plus avancée et plus précise du sujet qu'est la négociation. Sans renier Harvard, nous proposerons un système de négociation qui intègre la complexité et l'influence.

La négociation d'influence

Nous prenons le parti d'étudier dans ce livre la négociation lorsque nous sommes confrontés à la complexité et au refus de l'autre. Ce modèle de négociation est aussi bien utilisable pour des négociations à faibles enjeux, des négociations dans un environnement dégradé ou à forts enjeux. Notre système permet d'avoir une dynamique intégrative (de co-construction) avec son partenaire afin de créer un maximum de valeur entre toutes les parties à travers le temps. Il est intégratif, non pas par altruisme ou volonté de gagnant-gagnant (concept que nous aborderons plus tard), mais par égoïsme. Et plus particulièrement par égoïsme cognitif. Les entreprises qui font appel à nous aujourd'hui souhaitent que nous défendions au mieux leurs intérêts. Et nous avons compris que pour obtenir le maximum d'un accord, nous devons, avec humilité, bienveillance et authenticité nous intéresser à l'autre pour lui apporter une solution. C'est seulement en constituant une opportunité pour l'autre que nous aurons l'opportunité de prendre un maximum (par égoïsme) à l'issue de la négociation. Avoir une approche purement distributive peut permettre également d'obtenir un accord… mais à quel prix ? Et à côté de quel accord bien meilleur passons-nous dans la durée ?

Notre méthode de négociation d'influence a pour but de satisfaire aussi bien la création de valeur et l'optimisation des gains entre les acteurs que le respect de la relation entre les acteurs. Elle permet aussi de contrer des dynamiques de négociation distributive (manipulation, menace, bluff, ultimatum…) si notre adversaire a recours à de telles stratégies.

Cette méthode est le fruit de recherches académiques innovantes au sein du laboratoire de recherche PRISM à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne pendant quatre années (validées par un doctorat sur le thème de la négociation complexe), de l'interview d'un panel de plusieurs dizaines de dirigeants de grandes sociétés et d'une riche expérience professionnelle comme négociateur professionnel à accompagner des entreprises, organisations, individus dans la conduite de leurs négociations les plus sensibles.

Dans notre travail sur la négociation d'influence, nous avons une intention et trois principes que nous gardons en tête quel que soit notre avancement dans le processus de négociation.

Une intention : obtenir le maximum de la situation tout en respectant l'autre

Précisons chaque partie de cette phrase pour mieux comprendre ce concept.

Notre but, dans la négociation, n'est pas d'obtenir *ce que nous souhaitons*. Ceci peut rapidement devenir un piège pour le négociateur averti. Imaginons que je souhaite vendre un produit ou une solution à 100 000 € et que mon interlocuteur à un budget de 110 000 €. Je pourrais obtenir ce que je souhaite dans ma négociation… en revanche est-ce une bonne négociation ? Nous en doutons car nous venons de laisser 10 000 € sur la table de la négociation, que nous aurions pu obtenir en plus puisque le client les avait à sa disposition. Maintenant imaginons que nous souhaitons toujours vendre pour 100 000 € mais que mon interlocuteur n'a qu'un budget de 98 000 €, je pourrais faire une superbe négociation sans obtenir ce que je souhaite. De fait une bonne négociation ne peut être directement corrélée à l'obtention de ce que je souhaite ou non. Car mon souhait est toujours biaisé par mes envies, croyances et compréhension du contexte.

La seconde partie de la phrase est aussi extrêmement importante pour nous. Mon but, quand je négocie, n'est pas de maintenir la relation ou d'être aimé(e) par mon interlocuteur. Car ce n'est pas quelque chose que je peux contrôler. L'autre pourra toujours me reprocher ce qu'il souhaite pour me faire culpabiliser ou chercher à obtenir plus de moi. Dans une volonté de maintenir la relation à tout prix, je serai peut-être prêt(e) à me

compromettre et donc potentiellement faire un compromis. Je ne cherche jamais à contrôler ce qui dépend de l'autre dans la négociation. C'est peine perdue, comme nous le verrons plus tard. En revanche, je peux contrôler le fait de le respecter. C'est-à-dire de lui apporter une totale considération et lui laisser la capacité de me dire « non » s'il est en désaccord. Si cela maintient la relation, j'en serai ravi(e). Si ce n'est pas le cas… malheureusement cela sera à l'autre de prendre sa part de responsabilité. Je ne cherche donc pas à être aimé(e) mais plutôt à être respecté(e).

Mon intention est donc d'obtenir le maximum de la situation tout en respectant l'autre. C'est une prière ou une volonté d'élévation quand je rentre en interaction avec l'autre. Et à aucun moment je ne dois oublier ce point.

Principe 1. Tout comportement est animé par un espoir de bénéfice pour soi

Ce principe peut sembler être un truisme à y réfléchir… mais il ne l'est pas. Il est même extrêmement important pour nous car il souligne, dans notre compréhension de la psychologie humaine, que l'être humain est égoïste. Il fait les choses avant tout pour lui et pour augmenter son niveau de satisfaction, c'est-à-dire être heureux. Autrement dit, nous croyons qu'il n'existe pas de don gratuit. Même Marcel Mauss dans son *Essai sur le don* parle de don / contre don, qui est une forme de contrat social. Quand nous donnons aux autres, nous attendons quelque chose en retour. Marcel Mauss met en évidence que derrière des pratiques d'apparente générosité se cache un cadre très strict de règles et codes sociaux qui oblige à donner, à recevoir et à rendre. Dès que nous nous mettons en action, c'est pour consciemment ou inconsciemment augmenter notre niveau de satisfaction.

Ce principe peut également se rapprocher du concept de téléologie auquel nous adhérons totalement. La téléologie est une doctrine provenant de l'Antiquité gréco-romaine, que l'on retrouve par exemple chez Aristote, mais également chez Adler, un contemporain de Freud. Elle se réfère à la manière dont les individus sont orientés vers des buts ou des objectifs futurs, plutôt que d'être uniquement déterminés par des événements passés.

Autrement dit, tout ce que nous faisons est lié à un espoir de bénéfice dans le futur.

La notion d'espoir est importante. C'est « *spes* » en latin : l'attente d'un succès. C'est-à-dire que l'espoir porte en lui l'essence même de la négociation : l'incertitude. Pour nous, c'est le concept le plus fort qui nous met en action car nous ne sommes jamais sûr à 100 % d'obtenir ce que nous souhaitons ni de la manière dont nous le souhaitons. Il y a beaucoup de maximes populaires qui soulignent l'importance de l'espoir comme « tant qu'il y a de la vie, il y a de l'espoir ». On pourrait même dire que « tant qu'il y a de l'espoir, il y a de la vie ». C'est notamment pour cette raison que les négociateurs de la gendarmerie n'appellent pas une personne qui souhaite se suicider un « suicidaire » mais un « désespéré ».

Ce principe appliqué à la négociation souligne le fait que si mon interlocuteur négocie, il le fait forcément dans l'espoir d'un bénéfice. Il a inévitablement quelque chose à gagner ou à éviter de perdre. De fait, il ne peut exister une situation de négociation où l'un a 100 % de pouvoir et l'autre 0 %. Certes le pouvoir n'est pas réparti de manière équilibrée à 50/50, mais quand il y a négociation, les deux acteurs sont dans l'espoir d'un bénéfice… sinon ils ne négocieraient pas. Comprendre le véritable espoir de bénéfice de mon interlocuteur c'est se rapprocher drastiquement de l'accord.

Principe 2. La seule personne qui doit être à l'aise, c'est l'autre

Notre but dans le processus de négociation est d'obtenir le maximum de la situation. Or, quelle est la seule personne qui peut nous donner ce que nous voulons ? C'est l'autre. Et aurions-nous plus de chance d'obtenir le maximum si nous traitons l'autre avec respect, humilité et bienveillance ou si nous sommes hautains, arrogants et désagréables ? Tout le monde aura la réponse à cette question. Il faut traiter l'autre comme nous souhaiterions être traité. C'est pour cette raison que nous ne devons jamais menacer son orgueil, car si nous essayons de mettre l'autre mal à l'aise, si nous essayons de prendre l'ascendant, il ne souhaitera plus obtenir le maximum de la situation mais cherchera à se donner raison. Et pour se donner raison, il

voudra nous causer du tort et nous nuire. Nous devons choisir entre avoir raison et avoir le meilleur accord possible pour soi dans la négociation.

Par ailleurs, plus nous serons dans une posture basse, plus nous serons dans l'écoute, plus l'autre aura l'impression de contrôler le processus de négociation et plus il sera enclin à nous donner de l'information et à moins se méfier de la situation. Quand nous sommes dans une posture basse, nous ne pouvons pas tomber plus bas ; quand nous sommes dans une posture haute, il devient beaucoup plus compliqué de ne pas chuter.

Principe 3. Avoir la motivation et la discipline de réussir… pas le besoin

La question qui suit pour moi est primordiale en négociation. Que contrôlons-nous ? Certains répondront nos émotions, ce que nous disons, notre état d'esprit, notre préparation, etc. La réalité du terrain me montre que cela nous influence mais nous ne le contrôlons pas totalement. Si je gagnais au loto, je vivrais des émotions très différentes que si je me séparais de mon ou ma partenaire. Si mon interlocuteur m'insultait, je prononcerais sûrement des mots différents que s'il me montrait de la considération. Comme le souligne, d'une certaine manière, le stoïcisme, la seule chose que nous pouvons contrôler, c'est la perception que nous avons de ce qui nous entoure.

En tout état de cause, nous ne contrôlons pas le fait que notre interlocuteur nous dise oui. Nous ne contrôlons pas non plus qu'il s'engage sur telle unité ou telle valeur. Nous ne contrôlons pas plus qu'il s'engage avant telle date. En fait nous ne contrôlons rien des conséquences de la négociation. Nous ne contrôlons pas l'accord ou le non-accord. De fait, pourquoi mettre de l'énergie sur les conséquences de la négociation vu que nous ne pouvons pas les contrôler ?

- Plus j'accorde de l'importance aux conséquences de la négociation, moins je serai bon négociateur.
- Plus je me dis qu'il faut que j'aie un accord, moins je serai bon négociateur.
- Plus l'accord aura un impact important sur mon futur, moins je serai bon négociateur.

- Plus j’ai besoin d’avoir un accord, moins je serai bon négociateur.

Dans la négociation je ne dois pas être otage des conséquences de celle-ci. Je dois avoir un engagement de moyen et non de résultat. Je dois me concentrer sur le moment présent. Être la meilleure version de moi-même n’est pas négociable. Si j’ai un engagement de résultat, j’aurai forcément un accord… mais à quel prix ? Je ne peux pas demander que l’autre me respecte en négociation si je ne me respecte pas moi-même.

- Comment respecter l’autre en négociation ? Je lui laisse la capacité de me dire non et je l’accepte.
- Comment me respecter en négociation ? Je garde la capacité de lui dire non.

Je dois donc avoir un système où je suis motivé(e) et discipliné(e) à réussir mais je ne dois pas en avoir le *besoin*. « Le besoin tue en négociation », comme le souligne très justement Jim Camp auteur de *Start With No*. Le désir vous poussera en revanche à l’excellence.

Explorons maintenant le référentiel de négociation d’influence CELIA® ainsi que ces différentes étapes.

PARTIE 1

LE MODÈLE DE NÉGOCIATION D'INFLUENCE CELIA®

La méthode CELIA© permet de sortir d'une négociation basée sur des guerres de position, des justifications stériles et dépasser le « non ». Elle permet d'obtenir un accord alors que le *non* est ferme pour arriver à un résultat où les parties sont satisfaites de la décision et respectées (but de la négociation d'influence).

Voici les cinq étapes de la méthode :

C : Connecter

E : Écouter

L : Libérer la confiance

I : Influencer

A : Accompagner vers l'accord

Connecter

Executive summary

- **La phase de connexion avec l'autre est cruciale.** Comme le dit l'adage populaire : *« Vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression. »*
- **La préparation permet le succès :** il faut prendre le contrôle de ses intuitions.
- **« Humilité » et « bienveillance »** doivent être les mots-clés pour accueillir l'autre avec le moins possible de préjugés afin de ne pas biaiser la suite de la négociation.

1. LA PRÉPARATION EN AMONT

Ury et Fisher résument cette phase primordiale dans toute négociation avec cette maxime : « *Se préparer, encore se préparer, toujours se préparer*. » D'une autre façon, il est attribué à Abraham Lincoln la citation suivante : *« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre pour préparer ma hache. »* Cette préparation en amont de la négociation est aussi importante pour réussir.

Nous avons identifié quatre dimensions (les 4 P) que nous retrouvons dans toutes négociations. Que la négociation soit avec un client, fournisseur, n + 1, n − 1, conjoint(e), ces quatre dimensions sont récurrentes. Voici les « 4 P » :

- **P**ensée : c'est l'état d'esprit avec lequel nous allons entrer dans la négociation.
- **P**ersonnes : ce sont les personnes présentes dans l'équation de la prise de décision qui participent à la négociation.

- **P**roblème : c’est l’enjeu du différend que nous allons tenter de traiter avec la négociation.
- **P**rocessus : c’est la manière dont nous allons nous mettre d’accord pour résoudre le problème.

Pensée

La dimension de la pensée et de l’état d’esprit est primordiale dans notre travail. Négocier doit être tout sauf intuitif car notre intuition est forcément limitée et limitante. Si je vous dis : « Une raquette de tennis et une balle de tennis sont vendues ensemble au prix de 110 €. La raquette coûte 100 € de plus que la balle. Combien coûte la balle de tennis ? » Si votre réponse est intuitive, il y a de grandes chances que celle-ci vous amène à penser que la balle coûte 10 €. Or la balle coûte 5 € et la raquette coûtant 100 € de plus que la balle, elle coûte 105 €, soit un total de 110 € (si, si). Sauf que cette première idée qui vient en tête est fausse. L’intuition n’est pas toujours fausse, ce n’est pas notre propos. Même une horloge cassée donne l’heure de façon exacte deux fois par jour. Notre propos est que notre intuition n’a aucune raison logique d’être exacte. S’en remettre uniquement à son intuition dans un processus aussi complexe et incertain que la négociation, c’est prendre le risque de ne pas maximiser son résultat et d’être frustré à la fin du processus.

Pour se prémunir contre ce risque très présent de l’intuition, il va falloir du temps, de l’énergie et de la motivation lors de cette phase de préparation à notre cerveau. Le cerveau doit vouloir également douter pour mieux se préparer. La certitude qui repose sur l’intuition est très dangereuse. Si, à cette intuition, je rajoute un jugement de valeur (c’est bien, c’est mal), cela la transforme en préjugé. Et le passage à l’acte du préjugé est la discrimination. On comprend ainsi facilement que s’il est quasi impossible pour notre cerveau d’éviter d’avoir des intuitions, il peut éviter les préjugés et la discrimination en se préparant de façon judicieuse et en doutant. La discrimination, ce n’est pas seulement une question de sexe, de religion ou autre. C’est aussi ce que je m’interdis de poser comme question ou de faire dans la négociation à cause d’un préjugé ou d’une intuition. Être conscient de ce point et vouloir douter de notre perception de la situation en

début de négociation, c'est s'autoriser à ne pas négocier ce qui est évident, mais ce qui est *essentiel*.

L'état d'esprit

L'état d'esprit est également très important en début de processus. Les récents travaux de Ade et Schuster (2018) ont montré que rentrer dans un processus de négociation avec un état d'esprit positif avait un résultat positif sur l'accord. Notons que la façon dont nous nous comportons peut avoir un impact direct sur notre interlocuteur. Nous savons depuis l'expérience de Stanford, menée en été 1971 par le psychologue américain Zimbardo, que nous avons tous du « bon » et du « moins bon » en nous. Et ce ne sont pas forcément nos croyances qui vont impacter notre comportement, mais plutôt la situation et l'environnement contextuel. Autrement dit, en fonction de mon attitude pendant la négociation, je vais faire ressortir plus facilement soit la meilleure version de mon interlocuteur, soit la pire version. En rentrant au tout début dans le processus de négociation en considérant que mon adversaire est mon pire ennemi, et que cela sera difficile d'obtenir un accord, il est fort possible que je crée une prophétie autoréalisatrice. En commençant la négociation avec un rapport de force agressif, en essayant de prendre l'ascendant sur l'autre (dans le but de me protéger dans l'absolu) il est fort probable que je crée les conditions pour qu'il devienne la pire version de lui-même et que malheureusement, *in fine*, je me dise que j'ai bien fait d'adopter ce comportement car je savais déjà que cela finirait comme cela.

Attention, donc, à ne pas démarrer de la pire façon ce début de négociation. Car cet effet de primauté va impacter malheureusement (ou heureusement) toute la négociation. Pensez donc à bien soigner vos premiers moments de connexion avec l'autre, car ils auront un grand impact pour la suite de votre négociation.

La préparation mentale est cruciale. « Ne pas se préparer mentalement c'est de la négligence et une illusion d'ego, car c'est laisser l'illusion au mental de contrôler une situation qui par nature est unique (unité de temps, de lieu, de personne et d'action) alors qu'on devrait s'adapter à cette situation-là. Ne pas se préparer mentalement, c'est penser que notre processus de

décision sera infaillible et ne sera pas la victime de raccourcis ou de biais cognitifs liés à nos expériences passées. Ne pas se préparer mentalement c'est donc avoir une confiance excessive en soi et en nos capacités de jugement et penser que face à une décision nouvelle, nous sommes en mesure de faire le bon choix » (Blondeau, 2015).

Ne pas se préparer, c'est aussi potentiellement tomber dans l'erreur du biais de confiance excessif (Rojot, 2015). Il est dangereux, en négociation, de croire qu'une technique qui a marché une fois marchera à coup sûr à nouveau.

Une illustration de ce biais de confiance excessive, c'est de poser la question à un échantillon de conducteurs de voiture afin de savoir s'ils pensent mieux conduire que la moyenne des conducteurs français. Et la réponse est stupéfiante : 90 % des conducteurs pensent mieux conduire que la moyenne, soit 50 %. Difficile de faire tenir 90 % dans 50 %…

Nous recommandons donc de se préparer mentalement et d'être dans un état d'esprit de stabilité émotionnelle avant de commencer la négociation. Nous ne négocierons clairement pas de la même manière si nous avons gagné 1 million d'euros la veille ou si nous venons de nous séparer de notre conjoint(e). La préparation mentale est de ce fait cruciale.

Les Techniques d'optimisation du potentiel (TOP®) développées en 1992 par le docteur Édith Perreaut-Pierre, médecin de l'armée de l'air, sont une réponse parfaite pour qui veut se préparer sans outil et avec très peu de temps à des situations complexes. Cette méthode, qui est utilisée par les forces spéciales françaises et les unités d'élites comme le RAID ou le GIGN, permet de gérer sa fatigue, son stress, de maintenir sa motivation et d'utiliser tous les moments disponibles pour se ressourcer et récupérer.

> *Exemple*
>
> Dans une situation intense de stress, la respiration relaxante peut être très utile, par exemple pour regagner en sérénité et s'apaiser. Pour cela on peut prendre le temps d'inspirer lentement sur trois secondes, souffler doucement sur trois secondes puis bloquer sa respiration les poumons vides pendant trois secondes. En réitérant trois fois cet exercice vous devriez voir votre niveau de stress diminuer.

Le mythe du « gagnant-gagnant »

Une dernière mise en garde dans cette phase de préparation sur la dimension de la pensée : le négociateur ne devrait pas rechercher le mythe du gagnant-gagnant, bien que ce soit le credo de beaucoup de négociateurs. Certes le concept est plaisant intellectuellement, mais il est surtout très trompeur.

Commençons par revenir aux origines de la formule. Vulgarisée en 1981 par Ury et Fisher dans *Getting to yes*, l'expression gagnant-gagnant (ou « *win-win* ») est en réalité à attribuer à l'américain Robert Axelrod. En 1979, alors qu'il étudiait la théorie des jeux, ce professeur de sciences politiques s'aperçoit, à la suite d'un tournoi, que la meilleure stratégie pour maximiser son profit est le CRP (coopération, réciprocité, pardon), de l'expression anglaise « *Tit for tat with forgiveness* ». Il simplifiera l'expression par « *win-win* » non pas dans le sens « gagnant-gagnant » mais plutôt dans le sens « donnant-donnant ».

Le problème majeur du « gagnant-gagnant » est lié pour nous à voir la négociation à travers le prisme du jeu, et par extension de gagner ou de perdre. Le but de la négociation n'est pas de gagner mais d'obtenir le maximum de la situation. C'est très différent. Car si consciemment nous voulons gagner, inconsciemment nous nous mettons dans une dynamique de dualité. De cette dualité où nous ne voulons pas perdre, nous rentrerons sur un rapport de force où, potentiellement, la meilleure défense est l'attaque. Il sera alors fort probable d'arriver à un jeu à somme nul : ce que l'un gagnera, l'autre le perdra. Notre interlocuteur n'est pas un adversaire. Ce n'est pas non plus un partenaire. C'est une personne neutre avec qui nous souhaitons co-construire avec respect un accord bénéfique à tout le monde.

Le second problème est lié à la temporalité. Gagner voudrait dire que nous sommes dans un jeu avec une date de début et une date de fin. Lorsque la cloche sonne, nous pouvons compter les points de chacun pour savoir qui a gagné ou qui a perdu, à l'instar d'un match de boxe. Le jeu est donc forcément encadré par une temporalité finie, alors qu'à l'inverse, la négociation a une temporalité infinie. On parle de temporalité infinie car l'humain est par nature un animal social et, à ce titre, il passe une majorité de sa vie à prendre des décisions en lien avec d'autres individus qui peuvent

lui dire non, ce qui est le principe même de la négociation. Au cours de notre existence, nous négocierons ainsi souvent plusieurs fois avec les mêmes personnes (dans la sphère familiale ou professionnelle) et plus rarement une seule fois avec une personne donnée.

> *Exemple*
>
> Virginie souhaite renégocier son salaire avec son employeur. Au cours de l'entretien, malgré son très bon travail, elle s'aperçoit qu'il ne peut pas l'augmenter car ce n'est pas le bon moment pour lui. Son employeur entend ses arguments, prend en compte ses attentes, mais, à l'issue de la négociation, Virginie n'a rien obtenu, si ce n'est un : « Merci pour le travail accompli. » Malgré ce sentiment d'échec, ils se séparent de façon cordiale. D'un point de vue conceptuel, Virginie a perdu et son employeur a gagné. C'est-à-dire qu'elle continue à travailler sans être augmentée et que son employeur bénéficie de ses services sans coût supplémentaire. Cependant, six mois plus tard, son employeur a l'opportunité de créer un nouveau poste, avec davantage de responsabilités. Il pense alors à Virginie, car il a pu lui faire confiance à un moment compliqué pour l'entreprise. Peut-on dire que Virginie a « perdu » la première négociation ? Là encore, la réponse est évidemment non car, même si dans un premier temps elle n'a pas eu ce qu'elle souhaitait, elle a obtenu bien plus quelques mois plus tard. Ce dont elle ne pouvait pas se douter au moment de la première négociation.

Enfin un dernier problème dans la notion de « gagnant-gagnant » voudrait que l'on soit responsable que l'autre gagne ou ne perde pas dans la négociation. C'est un excellent biais de manipulation pour la partie qui gagne déjà beaucoup dans la négociation, mais qui demandera de nouvelles concessions sans contrepartie au titre de trouver un accord « gagnant-gagnant » où l'on devrait faire 50/50. Dans la négociation, je ne suis pas responsable du fait que l'autre gagne beaucoup ou peu. Je suis responsable d'être la meilleure version de moi-même. Je dois maîtriser parfaitement mon sujet, rester humble, être digne de confiance et ne pas mentir. Voilà ce qui est primordial, mais je ne suis pas responsable du gain de l'autre, car sinon il sera simple de me faire culpabiliser pour obtenir un accord vraiment « perdant » pour moi et « gagnant » pour lui.

Voici les questions que nous vous recommandons de vous poser sur cette phase de préparation sur la pensée :

- De quoi ai-je peur si je n'obtiens pas d'accord ?
- De quoi ai-je peur quand je crains de ne pas obtenir d'accord ?

- Quel est mon bénéfice à ne pas obtenir d'accord ?
- Suis-je assez neutre émotionnellement ?
- Ai-je les ressources cognitives nécessaires pour prendre une bonne décision (fatigue, concentration, stress, etc.) ?
- Quels sont mes préjugés ?
- Suis-je prêt(e) à sortir de la norme sociale ?
- Quelle est mon analyse pre-mortem ?

Personne

La dimension de la personne correspond aux différents acteurs que je vais rencontrer pendant mon processus de négociation. Qui est l'autre et comment, en le comprenant, puis-je influencer le résultat de ma négociation ? En fonction de ma relation à l'autre, il est clair que je ne négocierai pas de la même manière.

L'identité professionnelle

L'identité professionnelle est la plus simple des identités à comprendre puisque c'est le titre de votre interlocuteur. Autrement dit, l'identité professionnelle est caractérisée par des traits d'ordre social pour exprimer une appartenance à l'entreprise, ou de façon plus générale, à un groupe de personnes.

Comme dans toute forme de négociation, vous devez vous poser des questions sur le pouvoir de la personne. Est-ce réellement le décisionnaire ? Doit-il reporter à quelqu'un ou a-t-il le pouvoir de dire oui directement ? Vous croiserez souvent des personnes qui, parce qu'elles ont un pouvoir de nuisance, c'est-à-dire le pouvoir de dire *non* dans la négociation, vous feront croire qu'elles ont aussi le pouvoir de dire *oui*. Cela n'est pas forcément corrélé.

Et comme le dit l'adage, « il vaut mieux s'adresser au Dieu qu'à ses saints » ou encore dans le business « *Getting to VITO* ». Le VITO étant le *Very Important Top Officer*, c'est-à-dire la personne qui a le pouvoir de décision.

Il est donc recommandé de négocier directement avec la personne qui peut prendre une décision, vous gagnerez beaucoup de temps.

À travers l'identité professionnelle, vous devez aussi voir si la personne a les compétences fonctionnelles et techniques pour donner son accord ou s'il doit sous-traiter cette tâche à un expert ou spécialiste. Depuis combien de temps est-il en poste ? Quel était son parcours avant ? etc.

Vous renseigner avant la négociation sur l'identité professionnelle de votre interlocuteur vous permettra de voir si vous avez des connaissances communes ou des parcours similaires sur certains métiers et/ou entreprises. Avoir des affinités ou des expériences similaires sur lesquelles on peut échanger dès le départ peut être une bonne façon de briser la glace par exemple.

> *Exemple*
>
> Alain, nouveau directeur général de Telecom Company depuis deux mois, doit signer un contrat de renouvellement avec la société qui lui permet de piloter et déployer ses antennes 4G. Malgré son poste, sa capacité de décision et de signature du contrat, Alain n'a pas encore de recul sur l'historique de la relation avec son fournisseur et le bien-fondé de cette relation. De fait, il préfère être assisté lors de cette réunion de son directeur du déploiement et de son directeur des opérations pour avoir toutes les informations dont il a besoin pour renouveler ou non le contrat.

L'identité personnelle

L'identité personnelle, c'est la personne qui se cache derrière le titre que vous avez dans l'entreprise. En psychologie sociale, Georges Herbert Mead définit l'identité personnelle comme le *moi*, le *je* et le *soi*. C'est le comportement individuel, c'est-à-dire le système de valeurs qui anime l'individu en tant que personne, ses croyances, ce qu'il apprécie, ce qu'il aime moins.

Comprendre l'identité personnelle de l'autre, c'est essayer de comprendre ses sources de motivation, ce qu'il recherche comme sensations ou émotions à travers ses actions, etc.

L'identité personnelle peut être de temps en temps très éloignée de l'image que reflète un individu dans une entreprise.

> *Exemple*
>
> Louis est le responsable comptable de l'entreprise Petit Panier. C'est un homme qui aime les chiffres, méticuleux, rigoureux et qui, de façon générale, ne partage pas trop sa vie privée avec ses collègues. Certains le trouvent renfermé, mais pensent que c'est lié à son métier. Quelle surprise ont-ils eue de le découvrir par hasard sur scène dans un bar pour la Fête de la musique, dans un environnement totalement différent ! C'est le leader de son groupe de rock. Survitaminé, aimé et apprécié de tout son groupe, c'est une personne qui semble complètement différente hors de l'entreprise.

L'historique

Dans tous les cas de rencontres, on peut se retrouver dans trois situations : un historique présent positif, un historique présent négatif et un historique absent.

- Si l'historique est présent positif, il faudra capitaliser sur cette relation saine, la préserver et coopérer pour créer encore plus de valeur dans le cadre de la négociation ou de la vente avant de la répartir.
- Si l'historique est présent négatif, il faut comprendre la nature du préjudice avant de pouvoir aller plus loin.
- Si l'historique est absent, dans ce cas tout sera à bâtir. C'est-à-dire qu'il faudra construire le lien et la confiance affective entre les parties.

Nous verrons comment communiquer en étant influent et en créant une bonne relation avec l'autre quand la relation est absente ou négative. Comment dépasser ce passif pour repartir sur des bases saines.

Voici les questions que nous vous recommandons de vous poser sur cette phase de préparation sur la pensée :

- Qui est en face de moi ?
- Quel est l'historique de notre relation ?
- Y a-t-il des différences culturelles auxquelles je devrais me préparer ?
- Quel est l'organigramme des personnes en face de moi ?
- Quelle est le sociogramme (liens sociaux, relations personnelles, relations professionnelles, canaux de communication, etc.) des personnes en face de moi ?

- Comment puis-je organiser mon équipe de négociation pour être le plus efficace possible (le rôle et la fonction de chacun) ?
- Puis-je intégrer de nouvelles personnes pour valoriser ou favoriser l'accord ?

Processus

La dimension du processus est clé pour le négociateur. C'est la maîtrise de la logistique afférente au processus de négociation mais également du modèle de négociation d'influence CELIA®.

Voici les questions que nous vous recommandons de vous poser sur cette phase de préparation du processus :

- Où et quand la négociation va-t-elle avoir lieu ?
- Quel est l'agenda ?
- Quels sont les thèmes qui seront à l'ordre du jour ?
- Quel est le temps consacré à chaque thème ?
- Quelle va être ma logistique (me rendre sur site, prendre des notes, présenter mes idées ou mon PowerPoint, etc.) ?
- Quel est mon séquençage de négociation et où suis-je dans le processus CELIA® ?
- Devrais-je faire appel à des tiers (experts, médiateurs, avant-vente, interprètes, avocats, conseillers spécifiques, etc.) ?

Problème

La dimension du problème est généralement le cœur de la négociation. Là où toutes les attentions convergent. Il est important de se poser la question du problème, mais également de la construction de celui-ci, de pourquoi on veut négocier, pour obtenir quoi et comment faire si on n'obtient pas ce que l'on souhaite à la table de la négociation.

L’État final partagé

Le concept de l’EFP (État final partagé) est un hybride entre l’EFR (État final recherché) que l’on retrouve dans le vocabulaire militaire et qui sert de façon simple à définir pour tous l’enjeu primaire de la mission, et la notion d’Intérêt commun partagé développé par Ury et Fisher en 1981. L’EFP est à notre sens primordial et indispensable dans la négociation. Il correspond à la vision, la promesse que va apporter la négociation dans la situation donnée. Souvenons-nous de notre concept de la Négociation d’Influence : comment partager une vision suffisamment forte avec quelqu’un qui peut nous dire *non* pour créer du désir et de la tension. C’est ce souhait de désir ou cette crainte de tension qui va l’amener à une action librement consentie. Cette vision suffisamment forte, ce pour quoi on négocie, est l’EFP. Il doit être simple pour passer une première barrière chez l’autre : le cerveau reptilien. Le cerveau reptilien ne laissera passer qu’une information qui semble nouvelle et intéressante. Si cette information est abstraite ou incompréhensible elle sera considérée comme une menace et donc aura pour réponse l’attaque ou la fuite de la part de votre interlocuteur. Sur le « fond » votre EFP doit donc être simple et compréhensible de tous.

Dans sa « forme » il doit être défini par le négociateur avec le vocabulaire et les mots de l’autre. L’EFP doit mettre en valeur le pourquoi de la négociation pour l’autre. Il doit être simple et se résumer en une seule phrase compréhensible de tous. Que va chercher votre partenaire s’il négocie ? Quelle promesse ? Quelle douleur (perte) peut-il éviter grâce à la négociation ? etc. ? C’est ce que vous devez définir le plus rapidement possible. Si ce n’est pas clair c’est ce que vous devez comprendre ou négocier. Sans EFP : pas de négociation.

Plus votre EFP est fort, plus vous pouvez décrire la vision que votre partenaire a de la situation finale, plus vous pourrez vous y raccrocher dans la négociation lorsque celle-ci deviendra difficile.

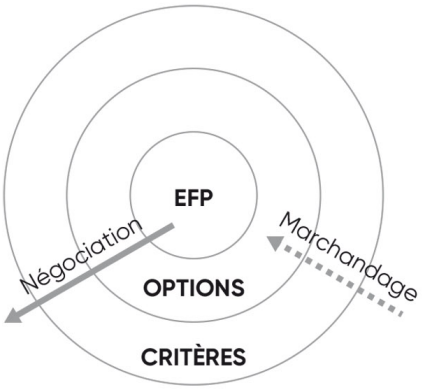
> ### *Exemple*
>
> Julien, fondateur d’un cabinet de conseil en négociation, doit soutenir avec une des plus grandes entreprises du CAC 40 pour former ses 300 hauts potentiels sur 100 000 salariés. En soutenance avec le responsable du programme, et avant même de rentrer dans les détails du projet, il partage l’EFP : « Négocier n’est pas intuitif, et former vos hauts potentiels à la négociation, c’est leur faire

> gagner en performance, sérénité et courage managérial. » La phrase avait fait mouche et changé complètement la physionomie de l'entretien, car c'était exactement leur besoin et exprimé dans leur vocabulaire.

L'idée de cet EFP est de faire conscientiser ce qui peut être inconscient chez l'autre. Plus l'autre sera d'accord avec l'EFP, avec son « pourquoi il vient négocier », plus il sera facile pour vous d'avoir un accord sur le comment (options à la table des négociations) et sur les conditions de l'accord (quoi). Faire l'impasse sur l'EFP, c'est commencer à négocier les conditions de l'accord ou les critères et parvenir éventuellement à des discussions évoquant le « comment ». Autant dire que cela peut s'apparenter à du marchandage où l'on va discuter le quoi et non le pourquoi de la négociation. Si l'accord est beaucoup plus difficile et pénible à trouver (le marchandage s'apprécie au temps passé et souffrance perçue chez l'autre) vous pourrez néanmoins en trouver un. Mais à négocier l'évident et non l'essentiel, vous passerez à côté d'une grosse partie de ce que vous auriez pu obtenir. Pour dire les choses simplement, une discussion qui commence par le pourquoi / EFP est une négociation. Une discussion qui commence par le quoi / critères (exemple : je veux tant) est du marchandage. Le problème du marchandage est que c'est un processus de réclamation de valeur et non de création de valeur. De fait il vous empêchera de créer de la valeur et donc d'obtenir le maximum de la situation si vous commencez par ce point.

L'EFP peut donc être ramené au « pourquoi » de la négociation. Comme le souligne Simon Sinek dans sa conférence « Start With Why » et dans son concept de Golden Circle, l'idée est de commencer par le pourquoi de la négociation et non le comment ou encore le quoi. Cela sera toujours plus simple de générer l'action chez l'autre en partageant cette vision commune (qui doit être définie par le négociateur avec le vocabulaire et les mots de l'autre). Si au cours de la négociation vous sentez des situations de blocage ou que vous n'arrivez pas à trouver d'accord sur le « comment on y va » ou avec « quel critère on le fait », vous pourrez toujours recadrer la négociation en revenant au « pourquoi on veut le faire » (et pourquoi l'autre partie est d'accord) pour retravailler dans un second temps le comment et le quoi. Revenir sur l'EFP c'est un peu revenir sur un camp de base où l'on sait que l'on peut repartir à n'importe quel moment pour continuer ou relancer la négociation.

Pour résumer :



Voici les questions que nous vous recommandons de vous poser sur cette phase de préparation au problème. Pour information, toutes questions avec *(H)* sont des questions « hypothèse » qui portent sur l'autre. Il faudra faire attention à bien questionner son interlocuteur pour valider ou invalider ses hypothèses :

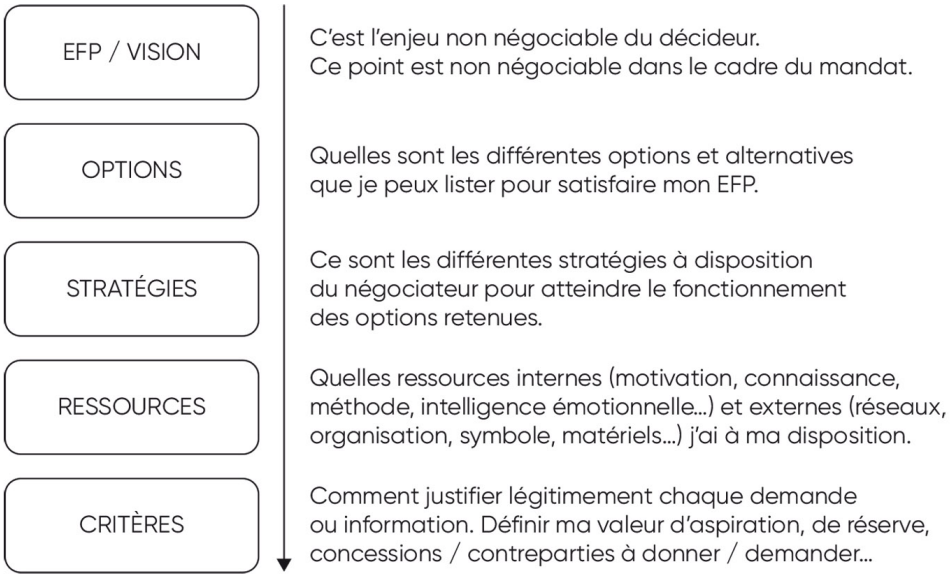
- Quel est mon enjeu ou EFP ?
- *(H)* Pourquoi l'autre partie négocie-t-elle avec moi ? Quel est son EFP ?
- Quelle est ma proposition de valeur unique ? Mes points forts et faibles ?
- Quelle est la liste de mes besoins et quel est l'ordre d'importance ?
- Quelle est mon alternative en cas de non-accord ? Comment la rendre plus forte ?
- Quelle est ma valeur d'aspiration et de réserve ? Comment les expliquer à partir de critères objectifs ?
- *(H)* Quelle est leur liste d'intérêts ?
- *(H)* Quelle est leur alternative ? Comment la minimiser ?
- *(H)* Quelle est leur valeur de réserve ?
- Si nous ne trouvons pas d'accord, quelles conséquences pour le futur ?

Cette phase de préparation est fastidieuse comme nous pouvons le voir. C'est une quantité de questions importante. Mais le succès de la préparation permettra le succès ou non de votre négociation. Qui plus est dans le cadre

d’une forte intensité ou opposition qui pourrait diminuer votre lucidité et performance.

Sur la dimension du problème, cette phase de préparation doit être faite en interne (avec votre décideur) bien avant de commencer votre négociation pour définir votre champs des possibles, c’est-à-dire votre mandat de négociation.

En reprenant le schéma de la page précédente et en le faisant légèrement évoluer, voici comment nous préparons notre mandat et notre roadmap de négociation.



2. LES PREMIERS INSTANTS

Les premiers instants, avant que ne commencent les pourparlers, peuvent être utilisés pour recueillir encore de l’information sur l’autre, son environnement, ses habitudes, que nous n’avions pas pu obtenir au départ. S’intéresser sincèrement à l’autre, non seulement sur son discours (les mots qu’il emploie) mais aussi sur des détails de sa personnalité, vous aidera à créer du lien dans un second temps. Créer du lien est la première étape vers la confiance affective ou plus largement vers une communication plus fluide.

Pendant ces premiers instants vous devez avoir l'attitude la plus ouverte possible et bienveillante pour accueillir l'autre. Si vous ne vous donnez pas une chance de comprendre l'autre, il y a peu de possibilités que vous puissiez passer aux prochaines étapes dans les meilleures conditions possibles. Pour remplir une tasse d'eau encore faut-il l'avoir vidée avant.

La création d'un climat favorable

On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression. De fait, ces premiers instants vont être primordiaux pour recueillir encore un peu d'informations, mais surtout pour vous aligner sur votre interlocuteur afin d'adapter votre communication et être le/la plus pertinent(e) possible.

Pour créer un climat favorable avec son interlocuteur dans les premiers instants, deux points sont très importants : le sourire et l'humilité.

Bienveillance et sourire

Il y a peu de chances que l'autre se livre à vous et vous exprime clairement ses motivations à négocier si vous l'accueillez avec sévérité ou en le jugeant ouvertement. Il est donc important d'adopter un état d'esprit bienveillant pour se connecter à l'autre.

Cette phase de connexion doit donc être une vraie opportunité de rencontre entre deux ou plusieurs individus grâce à la bienveillance. Il faut être prêt à accueillir l'autre, ne pas le voir en ennemi mais en partenaire potentiel. Différencier la faute du droit à l'erreur. Différencier impact et intention. Si je présuppose que mon partenaire est un adversaire, cela impactera directement mes pensées, puis mes actions. Le risque de voir son partenaire comme un adversaire avant même que la négociation n'ait commencé est alors de rentrer dans une dynamique de prophétie autoréalisatrice. Mon attitude va conditionner inconsciemment l'autre à se positionner en adversaire et faire en sorte qu'effectivement à la fin je pourrai dire à juste titre : « Je le savais, c'est un adversaire », alors que c'est moi qui ai créé les conditions à ce résultat préjudiciable pour tout le monde. Si à l'inverse je

perçois mon adversaire en partenaire potentiel, il y a plus de chances que je rentre dans une dynamique collaborative, qui sera un cercle potentiellement vertueux.

Ajouté à la bienveillance, le sourire est tout aussi important pour bien commencer cette phase de connexion. Il existe plusieurs formes de sourire. Celui que l'on utilise pour dire bienvenue à l'autre, celui qui nous protège d'une situation inconfortable ou d'une gêne, celui qui montre que nous sommes complices et comprenons les mêmes choses au même moment, celui qui séduit l'autre, ou encore celui qui nous excuse d'une maladresse ou d'une erreur. Le sourire peut se décliner sous plusieurs formes. C'est une expression universelle qui témoigne pour l'autre une certaine forme de sympathie.

Nous aborderons dans la dernière partie du livre la manière d'influencer à travers le sourire. Néanmoins, à ce stade, nous pouvons affirmer que sourire apporte de la réciprocité et permet de mettre votre interlocuteur dans les meilleures dispositions possibles. Au même titre que le sourire d'un bébé déclenche chez l'être adulte un sourire en contrepartie, le sourire que vous pourriez avoir en rencontrant votre interlocuteur est une belle façon de lui dire que vous êtes content de partager un moment avec lui et partir sur de bonnes bases.

Humilité et respect

L'humilité est une attitude par laquelle on ne cherche pas à se placer au-dessus des choses ou des autres et l'on respecte le point de vue de chacun. L'humilité n'est pas un manque d'estime ou de confiance en soi, c'est le fait d'accepter que chacun puisse voir le monde qui l'entoure différemment et avec ses propres croyances.

L'humilité est une vraie force car elle permet de ne pas être considéré comme un danger ou une menace par son interlocuteur. Ne pas être considéré comme un danger, c'est commencer à créer les conditions pour que l'autre nous aide à l'aider. Rien de pire que de toucher son orgueil en étant dans une posture haute car à ce moment-là, il souhaitera réparer le préjudice et se donner raison. Et pour se donner raison il cherchera à nous faire tomber de notre position haute. L'orgueil n'a pas d'oreille. Si nous

l’abîmons chez l’autre, il ne pourra plus nous écouter. Il ne cherchera qu’à parler et nous convaincre du bien-fondé de son propos.

L’humilité dans la négociation, c’est aussi éviter de juger l’autre sur la première image qu’il renvoie et attendre d’avoir plus d’informations pour se faire une idée. Il ne faut pas laisser nos stéréotypes ou préjugés prendre le dessus mais réactiver notre cerveau pour sortir de ses pièges cognitifs. L’habit ne fait pas le moine et j’ai vu bon nombre de décisionnaires, dans le cadre de grosses négociations multi-interlocuteurs, se mettre en retrait des pourparlers ou minimiser leur pouvoir de décision pour laisser d’autres personnes se mettre en valeur. Or ce ne sont pas forcément les gens les mieux habillés ou qui parlent le plus autour de la table qui ont le pouvoir de décision.

Attention donc à traiter tout le monde avec respect, bienveillance et humilité pour mettre son interlocuteur à l’aise, le laisser parler, et mieux comprendre la situation et le véritable enjeu.

L’effet de primauté et l’alignement statutaire

L’effet de primauté est un biais cognitif. C’est l’idée que les premières informations présentées lors d’une négociation avoir une influence sur la perception et les décisions finales. Autrement dit la première impression, les premières questions, les premières objections, les premiers points discutés vont avoir un impact disproportionné sur l’issue de la négociation. Il est donc important de bien préparer ce début de négociation car il peut avoir un effet durable.

Pour favoriser le début d’interaction à l’autre nous pratiquons un alignement statutaire. Cet alignement statutaire est inspiré d’une partie du travail d’Oren Klaff. Il a pour but de passer la barrière du cerveau reptilien de l’autre afin de ne pas être perçu comme une menace pour lui, qui plus est au début de l’interaction. L’intérêt également de cette méthode que nous recommandons, c’est qu’il participe à créer un petit peu de confiance entre les participants. C’est une confiance facile à obtenir mais qui est très éphémère. Cet alignement statutaire comporte trois dimensions : le logo, l’histoire et le problème. Nous communiquons sur un logo que notre interlocuteur connaît (cela peut être une marque, une référence, un lieu

géographique, etc.), une histoire qui nous met en scène avec ce logo, et un problème que notre interlocuteur souhaiterait résoudre. Un logo, une histoire, un problème.

> *Exemple*
>
> Je suis heureux de faire votre connaissance. J'avais entendu parler de vous car nous avons eu l'occasion de travailler dans cette région il y a quelques semaines avec l'entreprise ABCD (logo) que vous connaissez bien je crois, et qui avait des problèmes de logistique sur ce point particulier.

Proposer un contrat moral

Il est possible, dans certaines négociations à forts enjeux, de proposer ou négocier un contrat moral en amont de la négociation. L'intérêt d'un tel contrat entre les parties est multiple car cela :

- tend à sécuriser l'autre partie sur nos intentions, sur notre éthique et sur notre façon d'appréhender le processus de négociation ;
- diminuera la méfiance pour la suite des interactions ;
- favorisera les dynamiques de co-constructions et donc de création de valeur ;
- permettra, en cas d'impasse, de trouver de nouvelles solutions plus facilement.

Nous recommandons que ce contrat moral puisse être un document à signer par les parties prenantes en amont du processus. Bien sûr, il n'est qu'un *gentleman agreement* facilement violable par la partie adverse, mais la pratique nous montre que commencer une négociation comme cela a beaucoup plus d'intérêts que d'inconvénients dans la durée.

Voici une liste de points que vous pouvez inclure dans ce contrat moral.

Nous nous engageons à ne pas :

- mentir, bluffer ou partager des informations inexactes sciemment ;
- mettre une pression de temps, d'enjeux, d'accord, ou émotionnelle à la partie en face ;
- avoir des demandes incohérentes, exagérées ou injustifiables.

Nous nous engageons à :

- être honnête, loyal(e), cohérent(e), disponible et ouvert à toutes propositions ;
- créer les conditions les plus favorables à un accord satisfaisant toutes les parties ;
- honorer les engagements pris lors des négociations.

3. LA SYNCHRONISATION

La synchronisation est un outil de Programmation Neuro-Linguistique (PNL) développé par John Grinder et Richard Bandler afin de faciliter la communication entre deux ou plusieurs personnes. Cela consiste à se synchroniser sur l'attitude de l'autre, devenir en quelque sorte une image de son reflet pour inconsciemment mieux communiquer avec lui. On peut se synchroniser tant sur le verbal, la prosodie que sur l'expression corporelle.

Avant de rentrer plus en détail sur ces synchronisations, j'aimerais faire un point sur les travaux de Grinder et Bandler, très intéressants sur plusieurs points mais qui ne font pas toujours l'unanimité… Grinder et Bandler – un psychologue et un linguiste américains – ont développé à partir de 1975 la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) dans le but d'améliorer la communication entre individus et de les aider dans leur développement personnel. Inspiré des travaux des thérapeutes Milton Erickson, Fritz Perls et Virginia Satir, ce travail était destiné aux psychologues, thérapeutes et médecins dans un premier temps, puis élargi au monde de l'entreprise. Et là… c'est le drame.

Certains adeptes de Grinder et Bandler, pour « surfer » sur leur succès, ont écrit de multiples textes dans un but purement mercantile en essayant de décoder l'expression corporelle et tout ce qui en découle, et en vendant ça sous le nom de PNL. De fait, on pourra lire sans aucune difficulté dans ces ouvrages de mauvaise qualité que se gratter l'oreille avec l'index de la main gauche est un signal différent que celui de se gratter l'oreille avec son pouce de la main droite. Vous aurez compris que toutes ces conclusions hâtives, au mieux erronées, au pire dangereuses, ne sont qu'un courant qui a « surfé » sur cet engouement de la PNL et sur les travaux de Grinder et

Bandler. La Programmation Neuro-Linguistique, qui prendra le temps de revenir aux écrits de base, est un outil formidable qui vous fera devenir un véritable « magicien » de la communication.

Cette digression étant faite, revenons sur ce concept de synchronisation si cher à Grinder et Bandler. La synchronisation peut avoir lieu sur les trois canaux que nous avons à notre disposition pour communiquer : le verbal (les mots que l'on utilise), la prosodie (tonalité de voix, accents, rapidité d'élocution…) ainsi que l'expression corporelle.

- **Le verbal :** il est possible de se synchroniser sur le vocabulaire que va utiliser l'autre partie. Certaines personnes utilisent un vocabulaire qui renvoie au canal auditif, d'autres au canal visuel, etc. Le but étant de se rapprocher du sens dominant qu'ils utilisent. Exemples :
  - « Je vois ce que vous voulez dire » (visuel).
  - « J'entends ce que vous voulez dire » (auditif).
  - « Je sens ce que vous voulez me dire » (olfactif).
  - « Votre idée ne m'avait pas effleuré(e) » (toucher).
- **La prosodie :** se synchroniser sur la prosodie de l'autre, c'est essayer de parler au même rythme que votre interlocuteur. Attention, il n'est pas question de le singer ou d'imiter son accent. C'est juste réguler son flot de paroles sur le sien.
- **L'expression corporelle :** se synchroniser sur le non-verbal est généralement la part de synchronisation la plus simple à faire. Vous pouvez adopter la même attitude que lui, assis dans votre chaise, avoir une gestuelle ample ou non en fonction de la sienne.

Se synchroniser, c'est se mettre en phase avec son interlocuteur. Si votre interlocuteur est calme, soyez calme, s'il est enthousiasmé par son propos, soyez enthousiasmé dans votre façon de communiquer. Nous avons toujours plus d'affinité avec les personnes qui nous ressemblent et semblent mieux nous comprendre. La synchronisation est un formidable outil pour mieux communiquer et développer un climat de confiance.

L'ESSENTIEL

✚ **Savoir préparer sa négociation en amont est indispensable pour parvenir à un accord.**

- **Plus j’ai une connaissance précise sur la substance de la négociation (le problème que je souhaite résoudre, le produit ou la solution que je souhaite vendre ou acheter…), sur la personne avec qui je négocie et sur le processus de négociation mis en place, moins il y a de chances que je fasse appel à des biais cognitifs pouvant impacter mes décisions.**
- **Durant les premières secondes, après avoir partagé l’EFP (État final partagé) humilité et bienveillance sont indispensables pour que nous soyons autorisés à nous asseoir à la table de la négociation.**

Écouter

Executive summary

- **Après la phase de connexion**, le négociateur doit encore éviter d'être dans une volonté de convaincre pour être dans une volonté de comprendre.
- **On ne peut pas parler avec pertinence** si on n'a pas écouté l'autre avant. De fait, l'empathie est une des principales qualités de tout bon négociateur.
- **Cette capacité à être intelligent émotionnellement** est un véritable facteur de succès qui doit avoir une place omniprésente dans la tête de chaque négociateur.

1. EMPATHIE *VS.* SYMPATHIE

« Empathie » et « sympathie » sont des mots qui sont souvent définis de la même façon. Néanmoins, il y a une différence de taille entre ces deux termes. L'empathie, qui vient du grec ancien « ἐν », (dans, à l'intérieur) et « πάθος » (souffrance, ce qui est éprouvé) est une notion qui désigne la compréhension des sentiments de l'autre. La sympathie, du grec ancien « σύν » (ensemble), est une notion qui désigne la fusion de ses sentiments avec ceux d'autrui. Pour ressentir les sentiments de l'autre, on perd la conscience de son « moi » et l'on devient alors émotionnellement impliqué dans le conflit, ce qui n'est pas conciliable avec l'exigence du négociateur qui doit savoir prendre de la hauteur sur le problème et être détaché émotionnellement.

Un bon négociateur se doit, dans ses qualités premières, d'être empathique, c'est-à-dire d'avoir une capacité à comprendre les émotions de l'autre sans se les approprier, ni les juger. Par exemple, si mon interlocuteur est anxieux, je dois pouvoir à travers mon questionnement, par exemple, comprendre

son anxiété. En revanche, je ne dois pas le devenir moi-même ou encore légitimer son attitude par rapport aux informations qu'il me donne. Le fait qu'il soit anxieux est un fait que je dois comprendre et traiter en tant que tel, mais je ne dois en aucun cas porter de jugement de valeur sur cette manifestation d'angoisse.

Pour être capable de différencier empathie et sympathie, je dois me poser la question de ma lucidité dans mon rapport à l'autre. Suis-je lucide sur la relation que nous avons ? Est-ce que j'aurais le même comportement dans cette situation si mon interlocuteur était différent ? Si je réponds oui, il y a de grande chance que je sois empathique. Si je réponds non, attention à ne pas basculer dans la sympathie.

> *Exemple*
>
> Votre fournisseur vient vous voir suite à votre demande de baisse de prix et vous dit :
>
> « Attendez, depuis le temps que l'on se connaît, vous ne pouvez pas me faire ça. Surtout à un moment où notre activité est plus compliquée… »
>
> À travers son propos, il joue sur le registre émotionnel de la culpabilité et de la tristesse. Si vous êtes empathique, vous entendez cette culpabilité. Si vous êtes sympathique, vous commencez vous-même à culpabiliser de cette situation qui met votre interlocuteur dans une position désagréable et vous pourriez alors lui répondre :
>
> « Vous avez raison, je ne suis pas à l'aise avec cette situation. Je vais voir mon n + 1 et regarder ce qu'il est possible de faire. »
>
> Vous êtes alors, à ce moment-là, en train de sortir de votre mandat de négociation, pour octroyer à l'autre quelque chose que vous ne lui auriez pas concédé si vous aviez été juste empathique et non sympathique.

Maintenant comprendre les émotions de l'autre avec lucidité sur ce qui se joue dans la relation ne correspond en réalité qu'à 50 % de l'empathie. Car la première étape de l'empathie est déjà de comprendre le rôle des émotions et comment elles nous impactent directement. Qu'est-ce qui se joue quand je cherche à avoir raison ? Pourquoi est-ce que je suis mal à l'aise, dans telle situation, à ne pas demander ce point particulier ? Pourquoi est-ce que je vis mal un comportement agressif en face de moi ? Pourquoi ai-je tendance à fuir le conflit ? etc… L'empathie, c'est, avant de vouloir comprendre l'autre, comprendre son propre mode de fonctionnement. Car il est illusoire de vouloir influencer le comportement de mon interlocuteur si

je ne comprends pas moi-même ce qui se joue chez moi et ce qui m'influence.

Pour réellement monter en compétences sur la négociation, nous recommandons de fait aux lecteurs de travailler, si possible en étant accompagné, cette empathie vers lui-même. Être accompagné par un psychologue, un coach, ou encore méditer et avoir des moments d'introspection, sont de formidables opportunités pour qui veut se découvrir.

2. LES PRINCIPES DE L'ÉCOUTE

L'écoute active est un concept développé par le psychologue américain Carl Rogers. Aussi appelée écoute bienveillante, cette technique d'accompagnement des patients de Carl Rogers permet d'identifier et de mettre des mots sur les émotions ou sentiments exprimés par son interlocuteur. À travers sa neutralité, en plus de mieux comprendre le discours tacite ou implicite de l'autre partie, c'est une méthode qui permet de créer une confiance affective plus rapidement.

De plus, cette écoute active, en tant que moyen de communication, a une vertu cathartique pour l'autre dans le sens où elle lui permet de ventiler ses émotions pour être dans des meilleures dispositions pour la suite de la négociation.

Bien utilisée, l'écoute permet de satisfaire cinq objectifs :

- Créer du lien et une relation de confiance.
- Obtenir de l'information et mieux comprendre la situation.
- Sortir des préjugés.
- Désamorcer des situations tendues.
- Faire conscientiser l'inconscient et amorcer le changement.

Pour que cette écoute puisse réussir le mieux possible, elle demande avant même de commencer de respecter certaines règles :

- adopter une attitude neutre, bienveillante et surtout sans jugement de valeur ;
- rester centré sur le problème de l'autre en lui posant des questions ;

- lui faire préciser sa pensée au fur et à mesure des questions ;
- reformuler ses propos pour être sûr d'avoir bien compris son message.

L'écoute active n'est donc pas de tout repos, comme on peut le comprendre. Elle demande une véritable attention de la personne qui la pratique mais aussi la capacité à poser les bonnes questions. Le questionnement est une des armes les plus importantes à la disposition d'un bon négociateur. En fait cela doit être même une de ses qualités premières. Bien négocier c'est savoir poser les bonnes questions au bon moment. Nous allons voir dans le cadre de l'écoute active quelles sont les questions que nous pouvons poser pour mieux comprendre la situation de l'autre, lui faire ventiler ses émotions et faire avancer la résolution du conflit.

Le modèle SEMPER®

À partir du travail de Carl Rogers et de la psychologie sociale, nous avons développé notre propre outil pour mieux écouter. Nous l'utilisons au quotidien dans toutes nos négociations ou encore formations avec nos stagiaires. Parce que nous devons *toujours* écouter avant de parler, nous l'avons appelé SEMPER®, qui en latin veut dire « toujours ». SEMPER® est un acronyme qui signifie :

S : Silence

E : Étiquetage émotionnel

M : *Mirroring*

P : Pour l'autre

E : Encouragement minimum

R : Résumer les propos

Silence

Le silence est une véritable vertu en négociation car il amène de l'apaisement et du silence. Ce n'est pas un silence offensif que nous venons

chercher et qui a pour but de mettre mal à l'aise, c'est un silence qui permet à l'autre de :

- réfléchir ;
- ne pas être pressé ;
- conscientiser ce qui est inconscient ;
- répondre sans être coupé ;
- réguler ses émotions ;
- ne pas se sentir oppressé.

Lorsque le silence est couplé avec une attitude bienveillante, il permet de faire des miracles. Pour que ce silence soit possible, il ne faut bien sûr pas être dans une démarche d'orgueil. Car rappelons-le, l'orgueil nous empêche d'écouter pour comprendre. Il nous oriente à écouter pour répondre. Cette réponse ne permet pas de créer du lien ou de mieux comprendre le propos de l'autre. Nous avons deux oreilles et une bouche, peut-être est-ce pour écouter deux fois plus que nous ne parlons.

Une récente étude scientifique a été menée par Jared Curhan *et al.* en 2022 au MIT pour mesurer l'impact du silence lors des phases de négociation. Cette étude, *Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation*, souligne que les pauses silencieuses de plus de trois secondes permettent de créer davantage de valeur dans le processus de négociation que les réponses du tac au tac (réponse en moins d'une demie seconde). Cette étude est également intéressante car Jared et son équipe de chercheurs contestent la vision selon laquelle le silence serait une forme d'intimidation et ne trouve aucune preuve de l'existence d'un lien entre un silence prolongé et la proportion de la valeur revendiquée.

Dans des situations de tension, le silence permet d'apaiser les protagonistes, il amène de la raison, diminue l'intensité des émotions et fluidifie les propos de chaque participant. Quand vous sentez que le rythme accélère, que vous commencez à perdre pied dans la négociation, qu'un facteur exogène amène de l'incertitude, offrez-vous du silence. Attention néanmoins à être vigilant sur des négociations au téléphone ou en visioconférence. Le silence peut être considéré comme offensif ou amener de l'incompréhension. Cette notion de silence vaut réellement en face en face.

Étiquetage émotionnel

Plus l'enjeu de la négociation est important pour les protagonistes en action, plus il est probable que vous passiez par des émotions fortes et soudaines qui sont, de fait, peu facilement contrôlables quand on n'y est pas préparé. Votre interlocuteur va vivre exactement la même chose que vous là-dessus, et pourra passer d'un état de colère, parce qu'il est face à une situation qu'il ne contrôle ou ne maîtrise pas, à une émotion de joie s'il parvient à emporter une concession qu'il juge importante, par exemple.

Rappelons le rôle des émotions. Elles servent à réguler notre comportement afin de pouvoir raisonner, prendre une décision et s'adapter à une situation de façon pertinente. Autrement dit, l'émotion fonctionne comme un signal d'alarme devant une situation, une attente, une demande exprimée ou encore une objection. L'émotion ou e-motion sert à mettre le corps en mouvement avant même que le cerveau l'ait décidé totalement. En s'intéressant à l'émotion de notre interlocuteur, nous prendrons un coup d'avance sur sa décision. L'accompagner sur cette route émotionnelle permet également de mieux savoir si nous nous orientons vers un accord ou non. Imaginez que vous perceviez de la peur chez l'autre dans le processus de négociation et que vous décidiez de passer à autre chose. Il n'est pas impossible, si la suite de l'entretien se déroule bien et qu'il vous donne son accord à la fin de la négociation, que votre interlocuteur se rétracte quelques jours après ou ne vous donne plus signe de vie. Le but de la négociation n'est pas d'avoir un *oui* mais un accord. Aider son partenaire à naviguer avec ses émotions dans le processus de négociation est primordial.

L'émotion n'est pas « positive ou négative », elle est « agréable ou désagréable ». Cela signifie que l'émotion a une utilité. C'est comme un messager qui vient frapper à notre conscience pour nous dire quelque chose. L'émotion vient nous renseigner sur ce que nous vivons et plus particulièrement sur un différentiel entre notre projection et la réalité que nous vivons. Dit autrement, plus nous avons une attente forte dans une situation définie, plus nous allons vivre une émotion forte. Comme le souligne le stoïcisme, plus nous pouvons être dans le moment présent, et donc nous libérer ou nous détacher de nos projections, puis nous gagnerons en sérénité dans notre rapport à l'autre. Nous devons faire preuve d'empathie, dans un premier temps envers nous-mêmes. Cet étiquetage

émotionnel nous permettra de prendre conscience que nous ne sommes pas l'émotion, mais que nous vivons l'émotion dans une situation bien précise. Si l'émotion ne s'exprime pas, elle s'imprime, et si elle s'imprime, elle pourra à terme nous déprimer.

Une fois cet étiquetage émotionnel fait, pour nous, il va être question de se concentrer sur l'autre. L'étiquetage émotionnel ou l'identification des émotions (verbalisation des émotions) va vous permettre, au-delà de simplement reformuler les propos de l'autre et de mieux le comprendre, de décoder la dimension affective de son discours qui n'est généralement pas verbalisée. Cela lui permettra, de fait, de pouvoir expliquer les sources ou origines de son émotion ou de la situation qu'il vit. Il pourra ventiler l'émotion, décrire plus précisément la situation rencontrée ou encore diminuer son intensité afin qu'elle prenne moins d'importance dans la suite de la négociation. Un peu comme Socrate et sa maïeutique, vous allez permettre à votre interlocuteur de s'exprimer pleinement en ayant l'impression d'être réellement compris et donc de l'aider à mieux communiquer dans la définition de son problème.

La ventilation des émotions a été prouvée grâce aux neurosciences (Lieberman *et al.*, 2007). Le fait de questionner son partenaire sur ces émotions lui permet de faire un focus interne et de mettre des mots sur ce qu'il ressent. Il va réactiver la partie néocortex de son cerveau (siège de la raison du cerveau) grâce à la verbalisation, ce qui aura pour conséquence directe de réguler l'activité de l'amygdale du cerveau (appartenant à la partie limbique du cerveau qui est le siège des émotions) et donc de diminuer l'intensité de l'émotion vécue. Autrement dit, comme le soulignent les conclusions de cette expérience, nommer et verbaliser les émotions ressenties permet d'en diminuer l'intensité et l'impact.

Néanmoins, pendant cette phase d'identification des émotions, il n'y a aucune légitimité à dire : « Je *comprends* votre tristesse » car vous ne pouvez pas être à la place de votre interlocuteur, et vous pourriez avoir pour réponses « Comment pouvez-vous me comprendre ? » ou encore « Qu'est-ce qui vous permet de penser que vous pouvez me comprendre ? » Le négociateur évitera également le « tu » qui peut blesser votre interlocuteur comme *« tu es en colère »*. Sera privilégié un « je », un « on » ou encore un « il ».

Il faudra donc privilégier des débuts de phrases comme :

- « Il semble que… »
- « On dirait que… »
- « J’ai le sentiment que… »
- « J’ai l’impression… »
- « Je vois que… »
- « Je sens que… »
- « J’entends que… »
- « Je ressens… »

En ajoutant à ces débuts de phrases l’émotion perçue, nous allons aider notre partenaire à diminuer l’intensité de celle-ci et à progresser plus facilement dans le processus de négociation. Il existe six émotions universelles qui sont abordées plus loin dans l’ouvrage (colère, peur, joie, surprise, dégoût, tristesse). Cette étape demande du courage car il s’agit d’accepter, d’écouter et d’entendre notre interlocuteur ventiler des émotions qui sont désagréables à entendre pour nous. Le risque pour nous est d’avoir une lucidité par rapport à l’autre qui diminue au fur et à mesure de la conversation et qui nous amène à faire preuve de sympathie (mélange de nos émotions à ses émotions : processus de transfert). Or, nous avons besoin de crever l’abcès si nous voulons passer à autre chose et avoir un accord dans la sérénité.

L’étiquetage émotionnel peut aussi, à un niveau plus avancé, se faire au-delà des émotions mais sur la situation qui est vécue. À partir des constructions de phrases ci-avant, vous pouvez construire vous-même toute une série de relances :

- « j’arrive à une impasse… »
- « je passe à côté de quelque chose d’important pour vous… »
- « la situation est complexe pour vous… »
- « vous avez beaucoup de pression en interne… »
- « vous avez déjà une idée en tête de ce que vous souhaitez… »
- « vous avez entendu quelque chose qui fait sens pour vous… »
- « ce point vous pose un problème… »

> *Exemple*
>
> - « Cette situation est inadmissible, je ne peux pas accepter de telles conditions. »
>
> - « Je suis désolé, mais j'ai l'impression que cette situation vous met en colère… »
>
> - « Je suis désolée, mais j'ai l'impression que vous aviez déjà une idée en tête de ce que vous souhaitiez… »

Attention néanmoins à identifier les émotions avec parcimonie et surtout sans prendre la casquette du thérapeute ou du psychologue (à qui cette méthode était réellement destinée au début) car vous pourriez, sans le vouloir, avoir une attitude jugée hautaine et condescendante, ce qui annihilerait tout le travail d'écoute active fait en amont. Une fois de plus, votre capacité à être dans une posture basse et d'humilité vous permettra d'avoir la bonne attitude et donc les bons retours.

Mirroring

- Le *mirroring* est l'action de retourner à son partenaire dans la négociation, sans agressivité, ce qui vient d'être envoyé. Cela peut être tant sur une dimension corporelle (nous parlerons d'effet miroir, de synchronisation ou encore d'isopraxisme) que sur les mots utilisés.
- Le mirroring sur la dimension corporelle a pour but de renvoyer une image de l'autre rassurante, car c'est une image qui lui ressemble déjà. Cela peut être fait en adoptant une position ou des gestes similaires, ou encore le respect d'une tenue particulière (costume, vêtements de travail, etc.).

- Le mirroring sur la dimension verbale a lui pour but de faire conscientiser ce qui a été déjà dit, et d'inviter l'autre au dialogue ou à une explication plus détaillée sans pour autant le pousser dans une zone d'inconfort ou d'opposition. Le mirroring c'est autoriser l'autre à ventiler, à s'expliquer davantage sans donner son point de vue ou sans le juger. C'est passer d'une structure de surface à une structure profonde dans la communication. Concrètement, le mirroring verbal consiste à utiliser les deux ou trois derniers mots prononcés par son partenaire. En fonction de l'intonation de votre voix sur la fin de votre mirroring, vous pourrez faire passer un message qui sera compris comme une question ou compris avec un ton plus grave comme solennel.

> *Exemple*
>
> – « Tu es toujours en retard. »
> « Toujours en retard ? »
> – « Sur ce produit, Monsieur le client, je ne pourrai pas descendre mes prix. Cela est ma meilleure offre. »
> « Votre meilleure offre ? »

Pour l'autre

Il y a deux types de questions que nous pouvons retrouver dans notre questionnement à l'autre. Les questions ouvertes et fermées.

Les questions ouvertes sont formulées de manière à encourager une réponse détaillée et expressive. Elles permettent à la personne interrogée de donner des informations, des opinions ou des réflexions plus approfondies. Les questions ouvertes commencent souvent par des mots interrogatifs tels que « qui », « quoi », « quand », « où », « pourquoi » et « comment ». Les questions ouvertes favorisent la discussion, encouragent l'expression personnelle et permettent d'obtenir des informations plus détaillées.

En revanche les questions fermées sont formulées de manière à obtenir des réponses spécifiques et concises. Elles ont souvent une structure binaire, où la personne interrogée doit choisir entre des options prédéfinies ou donner une réponse courte telle que oui/non, un chiffre, une date, un prénom, etc.

La question ouverte fait avancer ou progresser la réflexion de notre interlocuteur. Elle a un rôle aidant, comme le souligne Éric Blondeau. Aidant pour l'autre et pour nous. En revanche la question fermée cherche à valider ou confirmer une idée ou une étape. Elle apporte certes de la valeur pour celui qui la pose, mais peu pour celui qui y répond et qui a déjà la réponse sans réfléchir.

Nous voyons trois niveaux de questions ouvertes dans notre travail.

Niveau 1.

Les questions QQCOQP : les questions qui commencent par « qui, quoi, comment, où, quand, pourquoi ».

- **Quoi ?** Cette question vise à déterminer les faits ou les éléments concrets liés à la situation étudiée. Elle cherche à identifier les éléments observables ou mesurables.

Exemple : Quels sont les chiffres de vente du dernier trimestre ?

- **Qui ?** Cette question cherche à identifier les acteurs ou les personnes impliquées dans la situation. Elle permet de comprendre les différents rôles et responsabilités des individus concernés.

Exemple : Qui est responsable de la gestion de ce projet ?

- **Quand ?** Cette question concerne le temps et les délais associés à la situation. Elle cherche à déterminer les échéances, les deadlines ou les plannings liés à l'événement ou au projet.

Exemple : Quand est la date limite pour soumettre les candidatures ?

- **Comment ?** Cette question se concentre sur les processus, les méthodes ou les actions nécessaires pour atteindre un objectif. Elle vise à comprendre les étapes ou les actions concrètes à suivre.

Exemple : Comment pouvons-nous améliorer l'efficacité de nos processus de production ?

- **Où ?** Cette question cherche à identifier le lieu ou l'emplacement géographique lié à la situation. Elle peut être utile pour comprendre les aspects géographiques ou spatiaux d'un problème.

Exemple : Où se trouve le nouveau bureau de l'entreprise ?

- **Pourquoi ?** Cette question vise à comprendre les motivations, les raisons ou les causes sous-jacentes à la situation étudiée. Elle cherche à explorer les facteurs qui influencent ou justifient les actions ou les décisions prises. Si le pourquoi est une question sur le fond pertinent, en revanche il peut avoir un côté intrusif ou accusatoire et il amènera régulièrement à un « parce que » en justification.

Exemple : Pourquoi les ventes ont-elles diminué ce mois-ci ?

Niveau 2

Les questions de ce niveau sont plus intéressantes à notre sens car elles permettent vraiment d'orienter de manière ciblée la réflexion de notre interlocuteur. Le cerveau est un organe, comme les yeux, le cœur, le foie ou l'estomac, qui fonctionne non-stop. Autrement dit, il ne peut pas s'arrêter de fonctionner même s'il le souhaite. De fait, quand nous posons une question à notre interlocuteur, nous le forçons à mettre son cerveau en action et à trouver une réponse. En ce sens, c'est extrêmement intéressant pour le négociateur, car son objectif est de créer pour rappel une vision suffisamment forte avec quelqu'un qui peut nous dire non pour créer du désir et de la tension. C'est ce souhait de désir ou cette crainte de tension qui va l'amener à une action librement consentie.

> *Exemple*
>
> – Pour quoi… vers quoi… dans quoi…
> – Dans quelle mesure…
> – Jusqu'où…
> – Quel est le plus… Quel est le moins…
> – De quelles façons…
> – Qu'est-ce que…
> – À quel point…

Niveau 3

Ce niveau a pour ambition de commencer à faire évoluer la croyance de mon interlocuteur et créer une dissonance cognitive. Rappelons que la dissonance cognitive est un état de tension ou de conflit interne qui se produit lorsqu'une personne éprouve des pensées, des croyances ou des attitudes contradictoires. Cela crée une sorte de malaise psychologique qui pousse la personne à chercher une harmonie ou une cohérence entre ses différentes pensées ou comportements. Cette tension cognitive peut être exploitée pour influencer les comportements et les prises de décision. Pour faire simple et créer une dissonance cognitive, nous allons opposer une vérité A et une vérité B dans la même phrase pour notre interlocuteur.

Voici quelques stratégies de questionnement qui peuvent aider à créer une dissonance cognitive :

- **Mettre en évidence les contradictions** : posez des questions qui mettent en lumière les contradictions entre les croyances, les attitudes ou les actions de la personne. Cherchez des incohérences dans ses discours ou ses comportements.

Exemple : « Vous dites que vous valorisez l'environnement, alors que vous utilisez fréquemment des produits jetables. Comment conciliez-vous ces deux éléments ? »

- **Confronter les préjugés ou les stéréotypes** : posez des questions qui remettent en question les préjugés ou les stéréotypes auxquels la personne peut adhérer. Faites ressortir les différences entre leurs croyances et la réalité des faits.

Exemple : « Vous avez affirmé que les femmes ne sont pas aussi compétentes que les hommes dans les sciences. Quelles sont les preuves scientifiques qui soutiennent cette affirmation ? »

- **Souligner les conséquences négatives** : posez des questions qui mettent en évidence les conséquences négatives des croyances ou des comportements de la personne. Faites réfléchir à long terme sur les implications de leurs actions.

Exemple : « Si vous continuez à ignorer les signes de stress au travail, quelles pourraient être les conséquences pour votre santé et votre bien-être ? »

- **Encourager l'introspection** : posez des questions qui incitent la personne à réfléchir profondément à ses valeurs, ses motivations et ses choix. Amenez-la à remettre en question ses propres raisonnements.

Exemple : « Pourquoi avez-vous réellement pris cette décision ? Est-ce que c'était basé sur vos propres convictions ou était-ce influencé par l'opinion des autres ? »

- **Présenter des preuves contradictoires** : posez des questions qui exposent des informations ou des preuves qui vont à l'encontre des croyances ou des arguments de votre interlocuteur. Proposez-lui des faits qui peuvent remettre en question sa perspective.

Exemple : « Vous affirmez que ce produit est le meilleur sur le marché, mais voici des études indépendantes qui démontrent des résultats différents. Comment réconciliez-vous ces divergences ? »

Il est aussi possible, dans ce questionnement pour l'autre, d'aller chercher différentes facettes qui composent son identité. La personne que vous avez en face de vous peut être en même temps un acheteur redoutable, un chef d'entreprise mais aussi une mère de famille, un mari, un(e) ami(e), une cousine, un fils, etc… En fonction de votre questionnement, vous pouvez orienter sa réflexion et sa réponse.

Exemple : « Qu'est-ce que la mère de famille penserait de cette situation ? »

Encouragement minimum

Comme son nom l'indique, le but de l'encouragement minimum est de montrer que nous nous intéressons toujours à son partenaire et que nous l'écoutons. Cela l'aide à compléter sa pensée et nous à mieux comprendre, sans toutefois émettre un quelconque jugement de valeur avec ce qui vient d'être dit. Cela peut être fait par un hochement de tête, un clignement des yeux ou encore des mots prononcés.

> *Exemple*
>
> – Hum hum…
> – OK…
> – C'est-à-dire ?
> – Comment ça…
> – Pouvez-vous m'en dire plus…

Il est aussi possible que face à des émotions importantes ou dans des situations très spécifiques, on puisse ramener son interlocuteur au calme et lui faire comprendre que son attitude est sûrement légitime, et que d'autres auraient pu agir de la même manière dans une condition similaire. Cette normalisation a pour but de :

- créer une dynamique de confiance en créant du lien entre les partenaires ;
- diminuer l'anxiété et la peur face à un notre partenaire qui pense être dans l'inconnu. Entendre que d'autres personnes comprennent notre comportement nous ramène dans une forme de normalité qui est rassurante.

> *Exemple*
>
> – Ce que vous dites a du sens…
> – Il est légitime j'imagine d'être dans cet état…
> – Je pense que n'importe qui pourrait ressentir cette émotion à votre place…

Résumer les propos

Carl Rogers souligne que cette étape est primordiale car elle permet de résumer de façon synthétique les propos de l'autre et lui montrer sa véritable compréhension au sujet. Attention, il n'est pas question d'être d'accord ou non avec l'autre, seulement lui montrer que nous avons écouté et compris son propos. On peut résumer les propos tant sur les faits évoqués, que sur les émotions ressenties par son partenaire ou qu'enfin sur la dimension identitaire, c'est-à-dire la perception et l'estime que l'autre à de lui-même. Cette étape peut intervenir plusieurs fois au cours de la conversation. Elle commencera généralement par : « Si j'ai bien compris… ».

> *Exemple*
>
> « Si j'ai bien compris ce que vous me dites, vous m'en voulez car le fait de ne pas avoir pu vous envoyer mon dossier dans les temps vous a mis vous-même en retard sur vos engagements, ce qui a provoqué de la colère car c'est la

> première fois que vous n’arrivez pas à tenir les délais, et ce pour une raison, qui plus est ne dépend pas de vous. »

Lorsqu’un individu se sent véritablement écouté et compris, cela crée un climat propice à l’établissement d’un lien de confiance et de connexion émotionnelle. Cette expérience positive peut entraîner la libération de l’ocytocine, une hormone souvent associée aux sentiments d’attachement, de confiance et de bien-être. En résumant les propos de l’autre personne de manière précise et empathique, on démontre une véritable écoute. Cela signifie que l’on reformule et reflète les sentiments, les pensées et les expériences de l’autre personne, en les exprimant avec authenticité. Ce processus permet à l’interlocuteur de se sentir compris et accepté, ce qui suscite une épiphanie d’ocytocine.

Une fois que vous avez une validation de votre interlocuteur avec des phrases comme « tout à fait », « c’est vrai », « c’est ça », « je vois que vous avez compris » vous venez de valider une étape. L’autre vient de reconnaître que vous avez reconnu son problème. Après vous avoir donné l’autorisation d’écouter, il vient de vous donner l’autorisation de parler et donc de continuer la négociation. Tant que vous n’avez pas cette autorisation c’est peine perdue que vouloir aller à la prochaine étape et argumenter.

La gestuelle et l’attitude physique

Il est important que l’ensemble du corps soit aligné avec le message émis : qu’il soit congruent. Essayer de ne pas vous mettre en face-à-face avec votre interlocuteur pour préférer une position de deux tiers.

De même faite en sorte qu’à travers votre attitude, regard, hochement de tête ou sourire l’ensemble de votre gestuelle invite votre partenaire à continuer à se livrer. Ne pas avoir de position de visage fermé permettra à votre interlocuteur de vous voir plus facilement comme un partenaire que comme un adversaire.

Les erreurs à ne pas commettre

Certaines erreurs peuvent ne pas encourager votre interlocuteur à continuer librement son propos.

- Poser trop de questions avec « pourquoi ». Cela peut avoir un côté accusatoire et insistant.
- Avoir un côté professoral et donner des conseils sur ce qui devrait être fait ou non.
- Utiliser l'expression « je te comprends » alors qu'il y a peu de chances que cela soit vraiment le cas. Cela pourrait au contraire créer l'effet inverse.
- Interrompre l'autre alors qu'il est en train de s'exprimer.
- Orienter le questionnement pour avoir une information précise. Notre interlocuteur pourrait se sentir piégé rapidement sur un sujet qu'il ne souhaitait pas forcément évoquer de prime abord.

3. L'IMPORTANCE DU QUESTIONNEMENT

Comme nous l'avons déjà souligné lors de la partie sur l'écoute active, le questionnement est une des qualités primordiales du négociateur. Nous pourrions même avancer que c'est sûrement une des plus importantes que d'être capable de poser les bonnes questions. Le but du négociateur n'est pas d'entrer dans une joute verbale comme on pourrait le penser (et qui mènerait droit vers une guerre de position, qui est non pertinente comme nous l'avons vu). Le but du négociateur est de poser les bonnes questions comme un thérapeute à son patient, afin de mieux comprendre ses besoins et enjeux mais aussi orienter le changement chez l'individu. Christophe Caupenne, ancien négociateur du RAID (unité d'intervention de la police nationale), explique que son rôle, lorsqu'il était confronté à un forcené, n'était pas de lui demander de se rendre, mais de lui faire comprendre que c'était la meilleure solution qui s'offrait à lui. La démarche doit venir du forcené et qu'« il faudra du temps pour admettre cette solution, mais ce processus ultime sera le sien, en temps voulu, et le négociateur n'aura alors qu'à l'accompagner dans cette idée » (Caupenne, 2010).

Cela nous permet alors de comprendre l'enjeu crucial à poser les bonnes questions au bon moment pour le négociateur. Chaque négociation a ses

propres questions, et il est difficile d'avoir une *check-list* déjà faite que l'on pourrait utiliser dans n'importe quelle situation. Néanmoins il existe certaines similitudes dans toutes les négociations que le négociateur pourra exploiter avec intelligence. Les questions dans leur globalité doivent être doubles : sur la personne et sur l'objet (Lempereur, 2009).

Questionner les attentes

Différencier attentes et enjeux pour mieux négocier

C'est un des piliers de la négociation. Comprendre la différence entre l'attente ou la demande de l'autre partie qui l'affiche clairement et son enjeu, besoin ou intérêt qui sont souvent dissimulés.

L'attente ou position affichée consiste à adopter et communiquer ouvertement sur un comportement afin de maximiser son utilité (sensation de plaisir associé à la consommation d'un bien en théorie économique) ou de réaliser des gains suite aux concessions de l'autre partie. Autrement dit, l'attente est l'unique moyen envisagé pour satisfaire son enjeu et son intérêt. Cette demande est souvent matérialisée sous forme d'une contrainte financière dans une majorité de négociations commerciales. Néanmoins, elle peut prendre bien des aspects.

> *Exemple*
>
> Si je vends ma voiture, mon attente pourrait être de la vendre 15 000 €. Si je dois partir en vacances avec mon ami(e), mon attente pourrait être de partir à la montagne.

L'enjeu, lui est bien différent. L'enjeu est ce que l'on va faire de son gain après la négociation. Il répond à des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime ou encore d'accomplissement.

> *Exemple*
>
> Je pourrais vendre ma voiture 15 000 € car cela correspond au montant des travaux que je dois réaliser chez moi. Ou j'ai envie de partir en vacances à la

> montagne car j’ai envie de vacances sportives et de faire des randonnées.

On comprend, dans ce cas, que la position affichée est une réponse à notre enjeu (qui est rarement communiqué à l’autre). Néanmoins, ce n’est qu’une réponse parmi plusieurs réponses que nous n’avons pas toujours conscientisées. Il y a plusieurs chemins possibles pour arriver à la même destination.

Il est important, dans toute forme de négociation, de s’évertuer à comprendre les enjeux de l’autre pour mieux négocier à partir de ceux-ci plutôt qu’à partir de positions qui rendent la joute verbale stérile et par laquelle on peut facilement arriver à une « guerre de position » où plus personne ne veut faire d’effort. Autrement dit, arriver à une impasse complète où le conflit ne semble pas près d’être résolu.

> *Exemple*
>
> Voici un exemple inspiré du PON (programme de négociation d’Harvard). Deux enfants sont en train de se battre pour une orange. Chacun a la main sur l’orange et la réclame pour lui. Si le compromis, c’est-à-dire couper l’orange en deux, peut sembler être la meilleure solution acceptable on se rend compte qu’en questionnant l’attente (avoir l’orange) nous pourrions avoir des enjeux différents : se faire un jus de fruit avec la chair de l’orange et parfumer son yaourt avec le zeste. Comprendre les enjeux c’est alors s’autoriser à une solution optimale et à donner toute la chair à l’un et tout le zeste à l’autre.

Le déclencheur

C’est généralement une des premières questions que nous posons lorsque nous sommes en négociation : quel est le déclencheur de la négociation ? Qu’est-ce qui s’est passé dernièrement pour que nous soyons amenés à négocier aujourd’hui ? Pourquoi n’avons-nous pas eu cette conversation il y a six mois ? Cet élément déclencheur est généralement facile à comprendre et nous permet dans le séquençage de comprendre plus facilement les enjeux qui se cachent. C’est une bonne entrée en matière dans la relation à l’autre. C’est une question simple et qui est presque toujours pertinente.

Enjeu primaire (non négociable)

Notre enjeu primaire est notre besoin de base. C'est celui qui est non négociable. C'est ce que nous souhaitons absolument obtenir après la négociation. Si on prend l'exemple des vacances, mon enjeu primaire serait par exemple de me reposer.

> *Exemple*
>
> Flavien, directeur d'une business unit du cabinet de conseil Maven Consulting, est sur le point de signer son premier contrat avec un nouveau client. Ce contrat est une véritable opportunité pour lui de développer son portefeuille au sein de nouveaux clients dans le futur. Son enjeu primaire est donc de signer pour avoir une nouvelle référence.

Enjeux secondaires (négociable)

Les enjeux secondaires peuvent être plus difficiles à identifier aussi bien chez nous que chez notre interlocuteur. Les enjeux secondaires de mes vacances pourraient être me reposer, bronzer, bien manger, me retrouver au calme avec mon ami(e), me détendre, découvrir de nouveaux lieux, rencontrer de nouvelles personnes, etc.

Mieux nous questionnons notre interlocuteur durant la négociation et plus facilement nous ferons émerger ses enjeux primaires et secondaires.

> *Exemple*
>
> Après de longues négociations, Flavien, directeur d'une business unit chez Maven Consulting, accepte de baisser la marge de sa prestation pour obtenir sa nouvelle référence et signer chez ce client (enjeu primaire). Néanmoins, il arrive à négocier un paiement de son client à trente jours et non à soixante comme cela était prévu initialement et d'être présenté dans les prochaines semaines au directeur général de son nouveau client. Flavien vient de satisfaire un de ses enjeux secondaires (besoin de trésorerie et potentiel référencement).

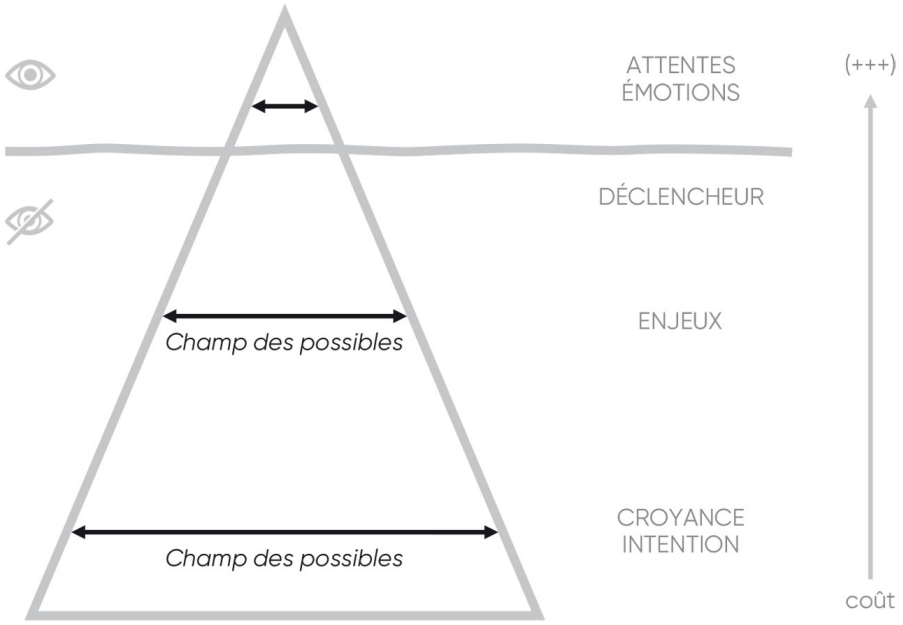
Les croyances

La magie de la négociation opère quand nous comprenons les enjeux mais aussi quand nous les questionnons. Questionner un enjeu avec une question

de type *« en quoi ça, c'est important ? »* vous permet d'accéder aux croyances. En psychologie sociale, une croyance désigne une conviction ou une opinion que nous avons sur quelque chose. C'est une idée ou une perception de nos interprétations et que nous considérons comme vraie, même si cela peut ne pas être étayé par des preuves tangibles. Les croyances sont donc propres à chacun et subjectives. Plus le négociateur creuse au niveau des croyances, plus il s'autorise un champ des possibles large… et moins cela lui coûtera cher d'avoir un accord.

> *Exemple*
>
> Si on questionne l'enjeu de chaque enfant avec une question comme : « En quoi c'est important pour toi d'avoir l'orange ou le zeste ? » Nous pourrions avoir comme réponse : « j'ai soif » et « j'ai faim ». Nous pourrions alors donner un verre d'eau à l'un et un morceau de pain à l'autre tout en conservant intégralement l'orange.

Donner à l'autre ce qu'il vous demande c'est prendre le risque de couper la poire en deux et de faire un compromis. Faire un compromis c'est abandonner une partie de ce que l'on souhaite pour s'acheter la paix sociale. La négociation demande toujours un coût à payer. Soit nous le payons en amont de l'accord avec un investissement important et des situations tendues à gérer (mais avec un accord satisfaisant), soit nous payons le coût de la négociation après le compromis avec un accord qui ne nous convient pas totalement et qui dans la durée peut être néfaste pour moi ou mon organisation.



La règle d'or du bon négociateur n'est pas de satisfaire l'attente de son interlocuteur mais ses enjeux ou croyances.

La question du mandat

On sait que le comportement du négociateur est influencé, entre autres, par sa relation avec sa propre partie (Mc Grath, 1966) et qu'il n'a généralement pas les mêmes préoccupations. Il est donc important de définir, entre le négociateur qui est mandaté et le mandant (son responsable hiérarchique par exemple), quelle est la latitude que ce premier possède. Sans cette étape, il sera très compliqué pour le négociateur de proposer des solutions ou conseils fiables.

Pour comprendre le champ des possibles des conseils que le négociateur peut donner, il faut dans un premier temps aborder et négocier les enjeux derrière la demande du mandat. C'est la première négociation qui est primordiale. Sans comprendre les enjeux ou croyances qui se cachent derrière le mandat il sera compliqué de donner satisfaction au mandant. Puis, il faut négocier trois points :

- Quelles sont la flexibilité et la marge de manœuvre que va avoir le vendeur ? C'est le cadre de la négociation qu'il doit respecter.

- Quelle est son autonomie vis-à-vis du mandant (donc de son responsable le plus souvent) ?
- Quelle est son autorité, et donc sa légitimité, dans sa capacité d'engagement ?

Ne pas négocier ou définir la question du mandat avec son mandataire ou mandant, c'est faire du négociateur une sorte de passe-plat sans réel pouvoir de négociation et sans vraiment de légitimité.

L'ESSENTIEL

- **Il est impossible (voire contre-productif) de proposer des solutions si on ne comprend pas auparavant la perception du problème de son partenaire.**
- **Le questionnement est une des armes les plus puissantes dont le négociateur dispose. Vous devez toujours questionner (SEMPER®) dans une négociation. Bien maîtrisé, le questionnement permettra de transformer un adversaire en potentiel futur partenaire.**
- **Le fait d'identifier et de verbaliser les émotions de son partenaire lui permettra de se sentir compris et entendu, et donc de réguler l'intensité de l'émotion qu'il vit.**

Libérer la confiance

Executive summary

- **Si philosophes, psychologues, économistes, sociologues et anthropologues ont travaillé sur cette notion de confiance,** nous allons prendre le parti de l'étudier et la définir dans une approche plus économiste.
- **Utiliser le pouvoir non pas « sur » ou « contre » son partenaire mais « avec »** celui-ci sera un véritable levier de création de confiance supplémentaire.
- **La confiance peut être un piège** dans le processus de négociation. Bien comprendre son fonctionnement, c'est se permettre d'obtenir le maximum de la situation.

Négocier ou organiser une négociation commerciale reste avant tout une aventure humaine, c'est-à-dire que la négociation suppose un socle minimum et ce socle est l'absence de méfiance. Paradoxalement, nous pensons que la confiance n'est pas obligatoire pour négocier voir même qu'elle est potentiellement néfaste lorsque mal comprise ou mal utilisée.

Avant d'expliquer ce paradoxe, revenons déjà dans un premier temps à mieux définir et comprendre ce terme. Nous allons différencier la confiance, l'absence de confiance, la méfiance et la confiance rationnelle (confiance ACD).

La définition étymologique de confiance nous vient du latin *confidere* : *cum* qui est un préfixe intensif voulant dire « de manière plus importante » et *fidere* que l'on peut traduire par se fier, croire. Faire confiance n'est donc pas juste croire, c'est littéralement croire de manière excessive voir aveugle en quelque chose ou quelqu'un. Nous définirons la confiance comme est une situation d'interdépendance et de vulnérabilité avec l'autre. C'est un

construit relationnel (Valérie Neveu, 2015) qui évolue au fur et à mesure des échanges.

Autrement dit, faire réellement confiance est dangereux, « car la confiance implique toujours le risque que le dépositaire de notre confiance ne soit pas à la hauteur de nos attentes ou, pire encore, qu'il trahisse délibérément la confiance que nous lui faisons » (Michela Marzano, 2010). La confiance est un saut dans le vide où nous abandonnons notre volonté de contrôler directement le résultat de notre propre action pour la remettre aux mains d'une tiers personne ou d'un facteur exogène. Littéralement la confiance exclue donc le contrôle.

Nous voyons alors que si nous reprenons cette notion de confiance au sens stricte du terme, elle n'a pas sa place pour nous dans l'entreprise ou dans une négociation.

Faire confiance à l'autre en négociation c'est ne pas être vigilant, ne pas questionner le référentiel de l'autre, s'en remettre uniquement à sa vision des choses, ne pas contractualiser l'accord car un accord oral prévaut, etc. De même dans une organisation, avoir confiance dans son management c'est ne pas faire la différence entre l'erreur (involontaire) et la faute (volontaire), c'est se sentir intouchable quelle que soit notre façon de communiquer aux autres ou quels que soient nos résultats, c'est ne pas avoir besoin de contrat de travail ou encore de règlement interne. Faire confiance c'est le chemin direct de la sous performance voire d'une paresse sociale.

La confiance rationnelle est différente pour nous. C'est une confiance « à condition de » que nous appellerons « confiance ACD » pour la suite de notre ouvrage. C'est, dans une volonté de contrôle de la situation, « un calcul qu'on peut faire à partir du moment (à condition de) où l'on arrive à réunir un certain nombre d'informations concernant le dépositaire éventuel de notre confiance, ainsi que les conséquences probables de notre acte de confiance » (Michela Marzano, 2010). Cette confiance ACD se retrouve dans les organisations les plus performantes. Prenez une unité des forces spéciales, cela serait un trop gros raccourci de penser que ces petites unités qui vont chercher une performance optimale ont « confiance » dans leurs co-équipiers. Ils ont confiance à condition que le co-équipier ait réussi tout comme eux les tests de sélection impitoyables, ait terminé sa phase de formation où il est scruté et évalué tout le long, s'entraine au quotidien avec un haut niveau de performance physique et technique tous les jours, etc.

C’est cette confiance ACD que nous devons développer dans le cadre de nos négociations.

Prenez par exemple la Chine et les États-Unis. Ce sont les deux pays qui commercent le plus au monde en valeur et en volume. Peut-on penser que les Chinois font confiance aux Américains et inversement ? Je ne pense pas. Cette confiance n’est donc pas obligatoire pour négocier. En revanche, c’est bien une confiance ACD qui leur permet d’avancer et de travailler ensemble. Plus cette confiance ACD est importante plus elle autorise la performance.

La méfiance est en revanche la disposition à se méfier, à soupçonner, à la crainte d’être trompé. Cette méfiance peut impliquer une suspicion sérieuse ou une mauvaise foi et peut-être également considérée comme un instinct de survie pouvant prévenir d’un danger. Autrement dit la méfiance est liée à la peur, cette émotion primaire qui n’a qu’une seule volonté, nous aider à survivre.

Hormonalement, il y a une grande différence entre confiance et méfiance. Si la méfiance fait sécréter de la dopamine et du cortisol (hormones de la peur) la confiance fait sécréter de l’ocytocine. Or, ces hormones ne peuvent pas cohabiter. Autrement dit, il n’est donc pas judicieux de travailler à ce que l’autre ait confiance en nous ou dans le processus de négociation s’il a peur. Il faut dans un premier temps travailler à diminuer sa méfiance, et cela aura pour conséquence dans un second temps de permettre à la confiance ACD de s’installer durablement. Pour diminuer la méfiance ou peur chez l’autre cela est en théorie très simple. Il faut lui apporter de la sécurité et de la liberté. La sécurité, c’est qu’il doit avoir l’impression de contrôler le processus de négociation. Que rien ne lui est imposé et qu’il n’y a pas de risque pour lui dans la prise de décision. Il ne perdra rien par rapport à la situation initiale dans le cas d’un accord. Il faudra bien vérifier à ne jamais prendre l’ascendant sur l’autre et que son orgueil ne soit jamais mis à mal. Car, comme nous l’avons déjà dit, l’orgueil n’a pas d’oreille. Toucher l’orgueil de l’autre, c’est en faire un ennemi qui ne sera plus capable d’écouter mais seulement d’argumenter ou convaincre. Seul un jeu à somme nul ne pourra se dessiner à l’issue de la négociation. Il faudra trancher entre avoir raison ou avoir un bon accord.

Une fois ce prélude sur la confiance ACD fait, on entend régulièrement que la confiance doit se mériter, qu’elle ne se décrète pas ou encore qu’elle doit

être longue à obtenir, je m'inscris en faux dans cette dynamique. La confiance ACD, dans le cadre d'une négociation, doit s'accorder dès le départ. Ce n'est pas une confiance aveugle, mais on doit accorder à l'autre un minimum de confiance pour co-construire et créer de la valeur avec lui. Ce minimum de confiance ACD permettra de contrer sa méfiance et créer les conditions les plus favorables à un échange de qualité. Cette confiance ACD qui est accordée dès le départ sera renforcée au fur et à mesure des interactions bien évidemment. Accorder cette confiance ACD dès le départ a plusieurs avantages car à rester sur une dynamique trop défensive on peut :

- perdre un temps qui ne sera pas rattrapable dans la création de valeur globale ;
- émettre un message mal compris par son partenaire. La meilleure défense étant l'attaque, l'intention d'être sur une dynamique défensive pourra être interprétée comme une dynamique offensive ne permettant pas de se projeter pour le reste de la négociation sereinement.

Dans son ouvrage *Comment réussir dans un monde égoïste*, Robert Axelrod, professeur de sciences politiques aux États-Unis, considère que dans la théorie des jeux, la meilleure stratégie est de coopérer au premier tour puis faire systématiquement comme l'autre a fait au tour précédent. Pour faire le parallèle à la négociation, nous avons plus intérêt à accorder dès le départ une confiance minimum en l'autre, puis à l'enrichir au fur et à mesure des échanges. Gardons en tête que dans la négociation, nos premières attitudes ou interactions vont impacter l'ensemble de la négociation comme nous l'avons vu dans la phase de connexion.

Dans la suite de l'ouvrage et pour des raisons de fluidité de lecture à chaque fois que nous évoquerons le terme « confiance », nous parlerons plus précisément de « confiance ACD » ou encore de « confiance rationnelle ».

1. LES FREINS À LA CRÉATION DE LA CONFIANCE

Il peut exister plusieurs situations qui vont freiner la création de la dynamique de confiance et la création du lien. Nous avons répertorié trois

situations qui pourront se présenter à vous avant n'importe quelle négociation.

Un historique absent

Lorsque l'historique de la relation est absent, c'est-à-dire lorsque ce sont les premières interactions que nous avons avec l'autre, il faut toujours du temps pour instaurer un climat de confiance *a minima*, pour négocier et créer du lien. Cette notion de temps peut être plus ou moins importante en fonction généralement de votre pouvoir personnel, et plus précisément de votre pouvoir relationnel (voir ici, le pouvoir personnel et ses trois sous-pouvoirs).

Un historique préjudiciable

On peut commencer une négociation avec un historique préjudiciable. Préjudiciable à cause de nos propres actions dans le passé ou préjudiciable à cause de personnes qui ont travaillé au nom de notre structure, entreprise, etc. et qui n'ont pas donné satisfaction. Il est important dans un cas comme dans l'autre de s'excuser du potentiel tort causé et bien faire comprendre à l'autre partie que le problème n'est pas la personne (donc vous).

- Si c'est vous qui avez écorché la relation par le passé, vous ne jouirez pas d'une confiance affective très importante. Il faudra peut-être vous faire remplacer par un collègue, ami ou partenaire dans le cadre de votre négociation.
- Si c'est l'organisation que vous représentez qui, par ses interlocuteurs dans le passé, a écorché la relation, il faudra sûrement vous positionner en nouvel interlocuteur qui souhaite repartir sur de bonnes bases et qui est prêt à faire amende honorable.

Un climat incertain

L’incertitude peut être un puissant frein à la création du lien entre deux ou plusieurs personnes. Il existe quatre sources d’incertitudes (Le Flanchec, 1999) qui peuvent affecter la négociation et la création du lien.

- L’information imparfaite et sa complexité : on parle de jeu à information imparfaite lorsque les agents de l’économie ont accès à une information partielle ou coûteuse au cours de leur prise de décision (March, Simon, 1958).
- L’hétérogénéité au sein d’une partie : c’est lorsqu’une décision doit être prise en prenant en compte le point de vue d’un nombre important de personnes. Cette incertitude nous renvoie à la rationalité limitée dans le sens où l’hétérogénéité au sein d’un groupe peut accroître la complexité ainsi que l’information imparfaite.
- L’anticipation du comportement futur de notre interlocuteur : au début de la relation on ne sait pas encore apprécier le comportement opportuniste ou non de l’autre. On ne sait pas encore s’il sera dans une dynamique coopérative ou compétitive.
- L’imprévisibilité de l’environnement externe : l’environnement dans lequel se déroule la négociation commerciale peut être victime de facteurs exogènes ne dépendant pas forcément de soi ou de l’autre partie mais de facteurs économiques, sociaux, technologiques, etc. qui vont pouvoir influer directement sur la négociation, et sans nécessairement crier gare.

Pour éviter les freins à la création du lien il est donc important de bâtir une bonne relation avec l’autre, relation basée sur la confiance.

2. ÉTABLIR UN CLIMAT DE CONFIANCE

Nous allons voir comment nous pouvons établir un climat de confiance en fonction de trois axes.

La confiance affective

La confiance affective s'appuie sur des liens personnels, c'est-à-dire la confiance que nous avons envers l'autre personne (Gratacap, Le Flanchec, 2011). Cette confiance peut être développée grâce à :

- **L'historique.** Il est toujours plus simple de faire confiance à une personne que l'on connaît déjà, avec qui nous avons déjà travaillé par le passé et qui s'est montré fiable dans sa capacité à dire ce qu'elle allait faire et faire ce qu'elle avait dit. D'une certaine manière : temps × valeur = confiance.
- **L'expertise.** C'est la confiance que nous octroyons au sachant ou encore au tiers d'autorité. Plus le négociateur en face aura une compétence fonctionnelle forte ou une expertise particulière, plus il sera à même de répondre aux interrogations de son interlocuteur et de générer de la confiance inconsciemment.
- **La similarité et le partage de valeur commune.** « Qui se ressemble s'assemble », dit-on. Cela n'est pas tout à fait faux, y compris dans la sphère professionnelle. Le fait d'être similaire à son interlocuteur (être habillé de la même façon, venir de la même région, avoir les mêmes hobbies, etc.) ou encore de partager des valeurs communes est un formidable accélérateur de création de confiance.
- **L'agréabilité.** Les managers, vendeurs ou négociateurs à qui l'on accorde aisément notre confiance sont perçus comme des personnes agréables, joyeuses, calmes et avec une forte capacité à créer du lien.
- **L'autonomie dans l'engagement.** Quoi de plus frustrant que de promettre quelque chose à son client et de s'apercevoir que l'on n'a pas l'autonomie de tenir son engagement ? Le manager qui aura bien négocié en amont son mandat avec sa hiérarchie pourra honorer ses promesses et donc devenir un interlocuteur de confiance vis-à-vis de son client.
- **Le charisme.** Nous avons tendance à faire confiance plus facilement à ceux que nous considérons charismatiques (respect des critères et canons de beauté, capacité à avoir confiance en soi, humilité et bienveillance envers les autres). Nous définirons plus en détail ce point dans les prochaines pages.
- **L'écoute.** Écouter permet de créer du lien et de la confiance très facilement. L'utilisation de SEMPER® que nous avons étudiée un peu

avant est un formidable moyen de secréter chez l'autre de l'ocytocine, soit l'hormone de la confiance.

Cette confiance affective est relativement importante dans toute forme de négociation, et il ne faudra pas hésiter en fonction d'un l'historique préjudiciable à remplacer un négociateur par un autre dans le but de maximiser ses chances de parvenir à un accord.

La confiance organisationnelle

La confiance organisationnelle est la confiance que l'on attribue à l'entreprise, sa marque ou son institution. Cette confiance est corrélée à plusieurs facteurs qu'il est intéressant de comprendre :

- **L'histoire.** Si les interactions antérieures entre les deux entreprises se sont bien passées, il sera plus simple de capitaliser sur cette relation pour avoir *a minima* un *a priori* neutre ou positif.
- **La taille.** Plus une entreprise a un chiffre d'affaires important, un nombre de salariés conséquent ou encore une grosse part de marché, plus le client sera à même de penser que d'autres lui ont déjà fait confiance et que l'entreprise s'en est montrée digne.
- **La réputation.** Meilleure est la réputation de l'entreprise dans la presse, sur les réseaux sociaux ou à travers ses clients déjà existants, plus l'interlocuteur pourra penser que l'entreprise se soucie de la satisfaction de ses clients.
- **La dépendance de l'entreprise.** Elle est, *a contrario*, un facteur de diminution de la confiance. Plus une entreprise est dépendante d'une autre pour atteindre ses objectifs, moins cela favorisera la confiance.

De fait, pour renforcer la confiance de l'autre dans notre entreprise, il est possible de communiquer sur des références similaires, faire des mises en contact avec des clients existants, partager le risque, rencontrer les équipes, etc.

La confiance dans la solution ou le produit

La confiance dans la solution (ou produit) est la confiance que l'on attribue au produit en souhaitant qu'il réponde à nos attentes (engagement de résultat). Cette confiance peut être renforcée à travers :

- **Des références de clients similaires.** Savoir que d'autres entreprises sur le même secteur ou marché traitent déjà une partie de leur complexité à travers ladite solution, est un gage de création de confiance.
- **Des informations techniques liées à la performance.** À un moment il est important de savoir ce qui se cache sous le capot du véhicule que vous souhaitez acheter. Prendre connaissance de ces informations techniques dans une société qui fait la course vers l'innovation et la performance technologique génère de la confiance.
- **Une démonstration.** Quoi de mieux pour percevoir le champ des possibles d'une solution, de voir si elle correspond à nos attentes, si elle est simple d'utilisation, que de la tester. Cela peut être sous forme d'une démonstration à un instant t, ou même d'un pilote (période d'essai) pour laisser le temps au consommateur de tester la nouvelle solution comme il le souhaite. Le choix du pilote peut être pertinent car nos études (Le Flanchec, Pélabère, 2015) montrent que c'est une phase qui, outre la familiarisation avec le produit, crée à travers la proximité instaurée et le temps passé de la confiance affective et organisationnelle.
- **Des clauses contractuelles défendant les parties en cas de difficultés.** Il est intéressant sur ce point de noter que cette notion de « *dispute wise* » (management optimisé des litiges) peut être un véritable levier dans la confiance de la solution mais aussi de l'entreprise. Commercialement, dans la même mesure que dans le sport de haut niveau, on sait qu'après la vente on aura des temps forts, mais inéluctablement aussi des temps faibles. Ces temps faibles, en dehors d'être chronophages, peuvent être amenés, s'ils ne sont pas anticipés et réglés en bonne intelligence, à affecter et détériorer la relation entre les parties. Cela peut être particulièrement préjudiciable dans le cas de renouvellement de contrats. C'est pour cela qu'il est recommandé, contractuellement, de prévoir des modes alternatifs de résolutions de conflits comme la médiation, qui en temps et en heure,

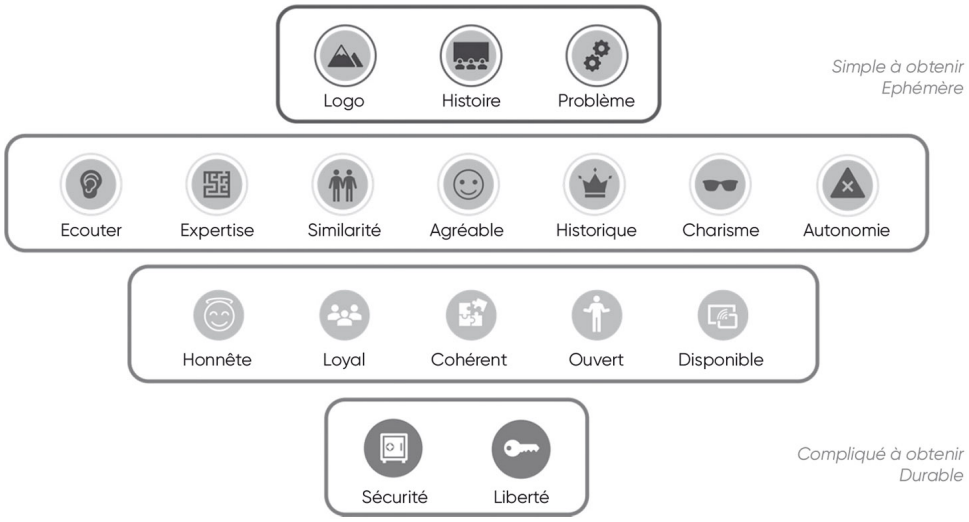
permettront aux parties de résoudre le problème avec un cadre tout en préservant leurs intérêts et la relation.

CONFIANCE AFFECTIVE	CONFIANCE ORGANISATIONNELLE	CONFIANCE DANS LE PRODUIT
Historique	Expérience antérieure	Références
Expertise	Taille	Informations techniques
Similarité	Réputation	Démonstration
Agréabilité	Dépendance	Clauses contractuelles
Autonomie dans l'engagement		
Charisme		
Écouter		

***Tableau 3.1** – Les leviers de création de la confiance*

3. LES 4 PALIERS DE LA CONFIANCE

Les différents éléments sur la confiance que nous avons abordés dans l'ouvrage nous permettent de définir trois paliers de confiance. Nous souhaitons les compléter avec un quatrième palier qui provient du travail d'Éric Blondeau. Ce palier est disponible dans son ouvrage #Nego. Ce qui nous amène au schéma ci-dessous. Il faut le lire de haut vers le bas, du plus simple à obtenir au plus compliqué à obtenir, du plus éphémère au plus durable en termes de confiance et de sécrétion d'ocytocine.



Nous recommandons au lecteur ou à la lectrice de travailler les 4 dimensions de manière indépendantes.

4. LE POUVOIR COMME LEVIER DE CONFIANCE

Le pouvoir en négociation est notre capacité à posséder ou détenir une ressource que l'autre valorise. Cette phrase est selon moi une des phrases les plus importantes de notre ouvrage. Elle souligne exactement ce qu'est le pouvoir en négociation. C'est notre capacité à résoudre le problème de l'autre. Autrement dit, je ne peux pas avoir d'opportunité si je ne suis pas moi-même une opportunité pour l'autre. Mon pouvoir n'est donc pas dans ma capacité à contraindre mon partenaire ou le diminuer, mon pouvoir est dans ma capacité à être une opportunité pour lui et à l'augmenter.

Il n'y a pas, sans cette notion de pouvoir, de négociation. Il existe différentes formes de pouvoir que nous allons étudier, mais il faut bien comprendre que chaque acteur de la négociation a du pouvoir dans la négociation. C'est « inhérent à l'existence de relations sociales, dont nul n'est dépourvu (chacun peut en disposer dans ses rapports à autrui), certes inégalement distribué mais toujours présent » (Rojot, 2006).

Souvent galvaudé et accompagné d'une connotation négative dans la négociation car utilisé *« contre »* l'autre, le pouvoir est un extraordinaire

levier de création de valeur et de confiance lorsqu'il est bien utilisé (c'est-à-dire lorsqu'il est utilisé *« avec »* l'autre). Mes recherches et mon expérience professionnelle comme négociateur ont mis en lumière que plus on a de pouvoir dans la négociation, moins on doit l'utiliser contre l'autre, mais plus on doit prendre des risques pour l'utiliser avec l'autre et créer davantage de valeur. Cette prise de risque, si elle est bien calculée, sera très peu préjudiciable en cas d'échec pour nous car elle sera compensée d'une certaine manière par notre pouvoir et le confort qu'il nous apportera en contrepartie. En revanche, en cas de succès, l'utilisation du pouvoir comme levier de confiance pourra maximiser la création de valeur.

Notre plus grande source de pouvoir à la table des négociations est notre capacité à résoudre le problème de l'autre. Plus je peux apporter une réponse à son problème en me différenciant de mes concurrents, plus j'aurais du pouvoir. De ce point primordial il faut comprendre que je ne peux pas avoir d'opportunités en négociation si je ne suis pas une opportunité d'abord pour l'autre.

Nous allons maintenant nous intéresser un peu plus à cette notion de pouvoir. En effet, identifier ses sources de pouvoir, ses limites, ses contraintes et la façon d'y remédier, le cas échéant, permettra au négociateur d'être plus pertinent.

Le pouvoir situationnel

Ce pouvoir ne dépend pas beaucoup de l'individu ou du négociateur en tant que tel, mais plus de la conjonction de certains facteurs exogènes. Néanmoins comprendre son pouvoir situationnel permet de savoir comment se positionner dans le rapport de force qu'est la négociation et sur quoi on peut influer. Nous avons retenu quatre leviers sur ce pouvoir situationnel que nous exprimons par une équation :

$$\text{Pouvoir situationnel} = \frac{(\text{Incertitude} + \text{PVU})}{(\text{Importance} + \text{Dépendance})}$$

La proposition de valeur unique

La proposition de valeur unique est notre capacité à apporter une réponse ou une solution au problème de notre interlocuteur. Plus votre proposition de valeur est unique, c'est-à-dire plus vous êtes en capacité de résoudre le problème de votre partenaire, de lui apporter une solution ou un futur bénéfice en vous différenciant des autres, plus vous gagnerez en pouvoir dans la négociation. À notre sens, cette proposition de valeur unique (PVU) est notre plus grande source de pouvoir à la table des négociations. Elle peut être une expertise forte, un brevet technologique, une connaissance spécifique, un service après-vente différenciant, etc. Il est donc important de construire en amont de la négociation votre proposition de valeur unique en fonction de votre interlocuteur. Sans proposition de valeur unique, le seul critère qui vous distinguera éventuellement des concurrents c'est votre prix. Et il ne sera pas rare que de fait, dans la négociation, vous entendiez : « on aimerait bien travailler avec vous, mais vous êtes plus cher que X alors que vous faites la même chose. Soit vous descendez vos prix et vous vous alignez sur X, soit on travaille avec eux. » Plus vous êtes en capacité d'augmenter votre PVU, plus vous aurez de pouvoir dans la négociation.

L'incertitude

L'incertitude est le fait de ne pas savoir quelle conséquence aura une décision donnée. L'incertitude, à la différence du risque, n'est pas mesurable ou probabilisable. Nous pourrions définir l'incertitude comme un élément important de la négociation pour une des parties prenantes, mais dont le contrôle lui échappe. Nous nous intéressons ici à l'incertitude qui porte sur le comportement futur de l'autre partie, comme le souligne Crozier et Friedberg. Dans la négociation nous « voulons obtenir de notre adversaire un objet, un comportement, une concession, ou autre chose. Par son comportement c'est l'adversaire qui jusqu'à un certain point contrôle la possibilité que nous avons à atteindre cet objectif (…). Le pouvoir de chacun, c'est la capacité à faire régner l'incertitude sur le fait de savoir s'il va exécuter cette action dont l'autre a besoin pour agir avec succès à son tour » (Rojot, 2006). Plus le négociateur est capable d'ouvrir sa marge de liberté et d'avoir un champ des possibles important dans ses décisions ou dans ses comportements, plus il aura de pouvoir. S'il n'y a aucune incertitude sur son comportement, alors l'autre partie sait exactement ce

qu’elle peut obtenir du négociateur. En revanche, si elle ne sait pas ce qu’elle peut obtenir de la part du négociateur, si celui-ci a, grâce à l’incertitude, un fort degré de liberté, l’autre partie va vouloir réduire cette incertitude. Et pour cela elle va se plier aux demandes ou agir conformément aux souhaits du négociateur dans l’espoir que celui-ci satisfasse ses attentes et mène une action conforme à ses besoins. Plus vous êtes en capacité d’augmenter l’incertitude sur vos choix ou actions au sein même de la négociation, plus vous aurez de pouvoir lors de celle-ci.

L’importance

Plus il est important pour vous d’obtenir un accord, et donc de gagner ou ne pas perdre quelque chose face à un problème, moins vous aurez de pouvoir dans la négociation. Pour nous il faut comprendre que la notion d’importance est subjective. Prendre de la hauteur sur le sujet négocié permettra dans de nombreux cas de relativiser son importance. Dans son ouvrage *Start with No*, Jim Camp nous dit qu’il est important de respirer, de manger, de boire, mais est-ce qu’obtenir ce deal plutôt qu’un autre est important ? Et la réponse est assez évidente. On peut le vouloir plus que les autres, mais pour être bon dans la négociation il ne faut pas que cela soit important. Lors d’une soutenance et négociation avec en unité de valeur le million, je me rappelle avoir partagé à mon interlocuteur que de tous ceux qui répondait j’étais sûrement le plus motivé de tous car je connaissais bien les équipes et que le projet était vraiment intéressant, par contre qu’il n’était pas important pour moi de l’obtenir. Et d’ajouter, j’espère que vous aurez vraiment envie que l’on continue à travailler ensemble, mais que ce n’est pas important si ce n’était pas le cas. À travers cette révélation, je venais de dire à mon interlocuteur que j’avais envie de travailler avec lui… mais pas à n’importe quelle condition et que si nous ne trouvions pas d’accord, ça ne serait pas « important ». Ne pas être dans le besoin, ne pas commencer la négociation en courbant le dos ou en respirant la défaite, c’est reprendre le pouvoir dans la négociation. Et cela passe pour nous par une véritable prise de conscience de ce qui est important ou non. Ce qui est important ou pas est une vision de l’esprit, c’est une question de point de vue et d’état d’esprit. Ce n’est pas une réalité. Plus vous prendrez de la hauteur et moins

cela sera important pour vous, et plus vous aurez de pouvoir dans la négociation.

La dépendance

La négociation est un jeu d'interdépendance. Plus vous êtes dépendant(e) de votre partenaire pour créer de la valeur ou résoudre un problème, moins vous aurez de pouvoir dans la négociation. C'est pour cela qu'il est important d'avoir d'autres options qui ne sont pas à la table de la négociation. Autrement dit des options qui, dans la réalisation de celles-ci, ne dépendent pas de l'autre. La littérature est assez abondante sur le sujet. Ce plan B ou alternative est aussi appelé BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) ou MESORE en français (MEilleure SOlution de REchange). Dans toute négociation il existe des alternatives. Elles peuvent ne pas être évidentes à définir, ou encore évoluer tout au long de la négociation. Mais c'est à vous qu'il revient de les construire, de les inventer ou de les réévaluer tout au long du processus de négociation si vous souhaitez avoir du pouvoir. Avoir une alternative c'est être plus apte à connaître et à déterminer votre limite basse et votre accord minimum en dessous duquel il n'est pas intéressant de s'engager. Plus vos alternatives sont fortes, moins vous serez dépendants et donc plus vous aurez de pouvoir dans la négociation.

Le pouvoir est subjectif et indépendant.

- Il est subjectif car il ne s'exerce que lorsqu'il est perçu. Si vous êtes persuadé(e) de n'avoir aucun pouvoir lors de votre négociation, vous n'en aurez aucun. Si vous êtes persuadé(e) que votre interlocuteur a beaucoup de pouvoir, il en aura beaucoup.
- Il est indépendant car votre capacité à apprécier votre pouvoir ne vous renseigne pas sur le pouvoir de l'autre. Ce n'est pas parce que vous avez du pouvoir que l'autre n'en a pas. Et inversement, ce n'est pas parce que l'autre a du pouvoir que vous n'en avez pas.

Tout l'enjeu de la négociation est d'être en capacité de jouer sur cette perception du pouvoir afin d'en avoir suffisamment lors de la négociation.

De fait, pour augmenter votre pouvoir situationnel, augmentez votre champ des possibles au sein même de la négociation, augmentez votre

différenciation en résolvant le problème de votre interlocuteur, diminuez votre importance à l'accord, et diminuez votre dépendance à la négociation

Le corollaire est aussi vrai. Pour amoindrir le pouvoir situationnel de l'autre dans la négociation, diminuez son champ des possibles, diminuez ses points différenciants, augmentez l'importance à résoudre le problème en questionnant les conséquences du problème (« *paint the pain* » comme disent les anglophones) et augmenter sa dépendance à vous.

Le pouvoir personnel

Le pouvoir personnel est scindé en trois dimensions : le pouvoir charismatique, le pouvoir fonctionnel et le pouvoir relationnel.

Le pouvoir charismatique

Quel pouvoir n'est pas plus injuste et discriminant que le pouvoir charismatique ? Celui-ci semble dépendre si peu de nous. « Certes il n'est pas très glorieux de constater que l'une des origines des inégalités réside tout bonnement dans l'apparence des individus. C'est pourtant la vérité : notre corps, notre visage, nos vêtements et notre allure générale jouent un rôle essentiel dans notre destinée » (Amadieu, 2005).

Ce pouvoir charismatique est la capacité que nous avons à influencer les autres par le fait de nous adresser ou non à eux. Pour beaucoup ce pouvoir dépend en grande partie de notre capacité à plaire aux autres par notre apparence, notre attitude ou notre discours. Ce pouvoir semble donc être une des résultantes directes de la tyrannie de l'apparence et est ainsi attribué aux individus de façon aléatoire et injuste.

Nous souhaitons d'une certaine manière nous inscrire en faux par rapport à ces propos.

Le charisme peut se travailler et il fluctue même d'une situation à une autre pour un individu. Nous ne sommes pas constamment charismatiques, ni dans toutes les situations. Les travaux de recherche d'Olivia Fox Cabane montrent à travers son ouvrage *The Charisma Myth* que le charisme vient

de notre attitude et en grande partie de notre expression corporelle. Pour être charismatique, il faut deux ingrédients : avoir confiance en soi et être chaleureux avec les autres. Avoir juste confiance en soi sans être chaleureux, c'est se positionner comme quelqu'un d'impressionnant mais pas forcément charismatique. Pire, la personne pourrait être perçue comme pédante ou arrogante. Être tourné vers l'autre, être chaleureux et empathique, en plus d'avoir confiance en soi sont les véritables secrets qui permettent d'être charismatique.

> *Exemple*
>
> Fanny vient d'assister aux réunions d'information des deux têtes de liste qui se présentent pour les élections législatives. Elle a eu l'occasion d'échanger un mot avec les deux en aparté. Les deux candidats sont clairement brillants et ont une grande confiance en eux. Néanmoins, quand un des deux n'a fait que parler de lui et de son programme pour se mettre en valeur, l'autre a posé beaucoup de questions avec un air chaleureux pour s'intéresser aux interrogations de Fanny. Ce dernier semble plus charismatique pour elle, et elle votera finalement pour lui.

Le pouvoir relationnel

Le pouvoir relationnel peut se comprendre au travers de deux dimensions : notre capacité à créer du lien, mais aussi notre capacité à accéder à des informations ou à être en relation avec d'autres personnes.

Dans un premier temps, le pouvoir relationnel est notre capacité à créer du lien, de l'affect avec deux ou plusieurs personnes dans un groupe. Il existe plusieurs façons de développer ce pouvoir relationnel : être empathique, centré sur les autres, sourire et écouter l'autre avant de parler permet de développer cette forme de pouvoir plus facilement. Nous reviendrons plus en détail sur ces notions d'empathie dans ce livre, notamment dans la partie dédiée aux leviers qui permettent d'influencer.

> *Exemple*
>
> Vincent s'était reclus chez lui avec son enfant comme otage. Il ne voulait plus parler à personne et souhaitait en finir avec ses jours. Lorsque la cellule de négociation est arrivée avec les forces d'intervention, Vincent a été surpris de voir que le négociateur avait un accent venant de la même région que lui.

> Se sentant en confiance, et après plusieurs tentatives de contact du négociateur, il a finalement accepté de nouer le dialogue.

Dans un second temps, ce pouvoir relationnel peut aussi s'appréhender à un instant *t*, comme une photo de notre réseau et au contrôle de l'accès à l'information et aux personnes que nous avons à travers les autres. Souligné dès 1977 par Crozier et Friedberg, le fait d'avoir accès à des informations que d'autres n'auraient pas permettra au négociateur de prendre des décisions plus facilement, en gagnant plus de temps et en étant moins dépendant des autres. Sa capacité d'action sera grandement facilitée, il pourra même atteindre les objectifs qu'il se sera fixés ou encore satisfaire ses intérêts avec plus d'aisance. En parallèle, l'accès aux bonnes personnes grâce à son réseau lui permettra d'être plus efficace : il aura moins d'intermédiaires sur son chemin pour atteindre son objectif. Moins d'intermédiaires, c'est diminuer la zone d'incertitude de rencontrer des personnes avec des intérêts et des logiques d'action différentes qui ralentiraient le négociateur ou qui même pourraient s'opposer à lui.

Le pouvoir fonctionnel

Avoir la connaissance ou être considéré comme un expert, un sachant sur le sujet est une source de pouvoir indéniable qui mettra le négociateur sur un piédestal dans la négociation. Ce pouvoir est d'autant plus fort que cette connaissance est partagée par peu de personnes et que les coûts d'acquisition de ces connaissances sont longs et chers.

> ### *Exemple*
>
> Cristina est la responsable commerciale du compte TTA chez RIVA Tech, une entreprise de conseil. Elle est la seule collaboratrice à avoir une vision globale de ce compte au sein de RIVA Tech, avec ses enjeux de développement, son potentiel de croissance économique et une connaissance précise de ses objectifs et roadmaps pour l'année prochaine. TTA étant un compte stratégique pour RIVA Tech, lors de sa négociation annuelle Cristina s'est positionnée comme l'experte du compte et a pu obtenir l'augmentation qu'elle souhaitait pour la nouvelle année.

Le pouvoir organisationnel

Le pouvoir organisationnel est le pouvoir que nous détenons dans le cadre d'une structure organisée comme l'entreprise par exemple

Le pouvoir institutionnel

Le pouvoir institutionnel est le pouvoir que l'on donne à l'institution sur laquelle on s'adosse. Par exemple, être diplômé d'une grande école ou université prestigieuse permettra de donner de l'importance à notre CV ou parcours professionnel.

On retrouve aussi ce pouvoir dans le cadre de l'entreprise à laquelle on est rattaché. Travailler pour Nutella ou Coca-Cola par exemple permet à ses représentants de bénéficier dès le départ de la négociation d'un pouvoir assez considérable lors de pourparlers avec des grandes centrales d'achats.

> *Exemple*
>
> Gérard est nouvel employé commercial chez IBM. Lors de sa précédente expérience professionnelle chez un plus petit concurrent il avait beaucoup de mal à décrocher des rendez-vous commerciaux et présenter son offre. Maintenant qu'il est chez IBM, le leader mondial sur son secteur, il a beaucoup plus de succès de rendez-vous et de portes ouvertes auprès de ses prospects alors qu'il applique toujours les mêmes méthodes.

Le pouvoir hiérarchique

Le pouvoir lié à la hiérarchie est un pouvoir qui dépend de notre position dans l'entreprise ou dans l'organisation dans laquelle on évolue. À travers ce pouvoir il faut surtout comprendre les autres formes de pouvoir qui en découlent.

On retrouve le pouvoir de récompense ou le pouvoir coercitif qui permettent aux managers ou dirigeants d'entreprise de récompenser ou de sanctionner les personnes qui n'auront pas répondu aux demandes ou directives de la hiérarchie.

Le pouvoir hiérarchique peut être la conséquence d'un individu ayant obtenu en amont un pouvoir fonctionnel ou d'expertise dans son entreprise, c'est-à-dire la capacité technique à maîtriser les sujets ou notions qui sont propres à son secteur d'intervention.

> *Exemple*
>
> Bertrand n'est pas satisfait de son salaire, surtout par rapport au travail qu'il pense avoir fourni sur les derniers mois. Lors de son entretien de carrière avec sa manager Marie, il lui fait part de ses attentes. Marie ne souhaite pas accompagner tout de suite Bertrand et lui explique ses raisons. Malgré deux points de vue différents, c'est Marie qui aura gain de cause à la fin de l'entretien.

Le pouvoir statutaire

Le pouvoir statutaire est le pouvoir qui nous est attribué par le statut ou le symbole que nous représentons. C'est le pouvoir que pourra exercer le médecin, le manager, l'avocat, le professeur, le curé, etc.

Le statut prend le dessus sur l'identité personnelle de la personne au moment où elle rentre dans ce rôle. Elle sera alors identifiée non plus en tant qu'individu à part entière, mais par rapport au groupe qu'elle représente. C'est ainsi que le pouvoir de l'uniforme ou de la blouse blanche prend toute sa mesure.

> *Exemple*
>
> Lorsque le médecin général est arrivé en blouse blanche dans la salle d'attente de l'hôpital, Sylvie a écouté son diagnostic et ses recommandations avec la plus grande attention, or elle ne le connaissait pas deux minutes avant.

Qui n'a jamais rencontré dans son parcours professionnel des personnes avec des titres à rallonge sur la carte de visite, qui plus est depuis que LinkedIn est si présent dans notre quotidien ? Se positionner comme manager/responsable commercial grands comptes stratégiques, c'est d'une certaine manière vouloir un pouvoir statutaire face à des tiers.

Les sources de pouvoir hors table de négociation

L'alternative comme source de pouvoir

Toute forme de négociation que nous menons doit atteindre un objectif ou répondre à un enjeu. Face à une difficulté ou une opposition à parvenir à un accord, nous avons la possibilité d'avoir des plans B, des choix alternatifs ou encore des solutions de rechange. Il n'existe pas qu'une seule route pour arriver à destination.

L'alternative est notre meilleure solution de rechange (MESORE, plan B, BATNA) pour conclure un accord hors table de négociation. Dans cette solution de rechange, le négociateur n'a pas besoin de l'autre pour l'utiliser ou non. Il n'est pas interdépendant de l'autre pour l'exercer. De fait, tout accord que l'on pourrait obtenir avec son partenaire et qui serait moins satisfaisant que notre propre alternative est un non-sens. Il est crucial de comprendre que pour être un meilleur négociateur, nous devons avoir l'envie et non le besoin d'avoir un accord (*cf.* principe n° 3). Nous devons donc, afin de ne pas être otage de cet accord, travailler à construire une alternative forte et puissante avant même de rentrer dans le processus de négociation.

À toute négociation il existe plusieurs solutions de rechange qui peuvent être pertinentes ou non en fonction de l'avancée de la négociation. En communiquant dessus de la bonne manière vous augmenterez votre pouvoir de négociation.

> *Exemple*
>
> L'entreprise Poire doit renégocier le bail de son siège social qui arrive à échéance. Face à l'augmentation de prix qu'elle se voit imposer pour rester dans les locaux et n'arrivant pas à négocier ce point, elle décide de déménager en proche banlieue pour bénéficier d'un plus grand espace pour le même prix.

Comment définir ses solutions de rechange

Voici la méthode que nous vous proposons pour définir non pas votre meilleure solution de rechange mais vos meilleures solutions de rechange :

- Listez un maximum de solutions possibles sans mettre de projections limitantes sur ce qui vous semble faisable ou non. Ici c'est un travail d'imagination pour définir un maximum de scénarios possibles qui vous aidera à comprendre tous les choix que vous avez à votre disposition pour arriver à un accord ou une solution de rechange.
- Il faut maintenant trouver les avantages et inconvénients à chaque proposition sur deux échelles de temps différentes : à court terme et à long terme. Il est possible qu'avec le temps certains avantages deviennent des inconvénients et inversement.
- Classez vos solutions de rechange en fonction de celles qui vous semblent les plus intéressantes et pertinentes. Vous verrez que certaines solutions de rechange permettent de répondre à certains de vos enjeux secondaires alors que d'autres non. Toute la difficulté revient à classer en fonction de vos préférences du moment.

Nous préconisons à ce stade de la réflexion de ne pas éliminer des solutions de rechange qui ne vous semblent pas pertinentes. Et cela pour une raison simple, vous ne savez pas comment évoluera votre négociation et une solution de rechange qui n'a pas de sens au début d'une négociation peut devenir une piste intéressante à explorer en fonction du déroulé de la négociation.

Enjeux et limites de l'alternative

Le but de vos solutions de rechange est de comprendre que vous n'êtes pas pieds et poings liés à l'issue de la négociation. Si l'accord ne vous semble pas satisfaisant, ou moins que celui de rentrer dans la négociation, vous pourrez utiliser votre alternative.

Une fois comprise, cette alternative va devenir une véritable source de contre-pouvoir pour vous et une poche d'oxygène supplémentaire.

Il est important néanmoins que votre alternative, si vous communiquez dessus, ne soit pas vécue comme de l'arrogance ou pire encore, comme une menace de votre part pour l'autre partie.

> *Exemple*
>
> Anne souhaite négocier une augmentation de salaire auprès de Claire, sa manager. Une de ses alternatives est de démissionner et de partir à la concurrence où elle pourra avoir de meilleures propositions. Néanmoins, elle sait que communiquer de cette façon : « Si je n'ai pas ce que je veux, je vous remets ma démission et je pars chez le concurrent » n'est pas la manière la plus pertinente de faire passer son message. Effectivement, elle n'a pas envie de dégrader ses relations avec Claire, d'autant plus qu'elle apprécie de travailler avec elle au quotidien. Elle préfère donc, si elle n'obtient pas ce qu'elle souhaite, avoir un discours du type : « Je suis très déçue des conclusions de notre rendez-vous. Je ne te cache pas que ça ne correspond pas à mes attentes ou ce que l'on pourrait me proposer ailleurs pour le même poste. » Elle sait que cette dernière attitude ne sera pas perçue comme une menace mais que son message sera clairement passé. Finalement, elle obtiendra quelques jours plus tard l'augmentation qu'elle souhaitait en choisissant cette dernière stratégie.

Il est intéressant de noter à ce niveau que plus tôt notre alternative est partagée avec notre interlocuteur pendant le processus de négociation, plus cela sera perçu par lui comme une menace. Si vous commencez tout de suite par exposer votre alternative, vous êtes en train de menacer l'autre de sortir de la négociation et de trouver une solution tout seul.

Il est donc important, si on doit exposer son alternative, de le faire au moment opportun (*kairos* en grec). La façon de l'évoquer a aussi toute son importance. Pour que cela ne soit pas perçu comme une menace, on peut interroger son partenaire sur les conséquences.

> *Exemple*
>
> Anne pourrait exprimer son alternative de cette façon : « Je suis très déçue des conclusions de notre rendez-vous. Je ne te cache pas que ça ne correspond pas à mes attentes. Est-ce que si on n'arrive pas à se mettre d'accord, je dois comprendre que tu souhaites que je parte pour cette somme-là qu'on me propose ailleurs ? »

La loi comme source de pouvoir

La loi est le cadre dans lequel on négocie. C'est un pouvoir assez radical. La loi ou la règle ne dépend pas de nous. C'est binaire : soit on a raison, soit on a tort. On peut faire appel à ce type de pouvoir par exemple pour

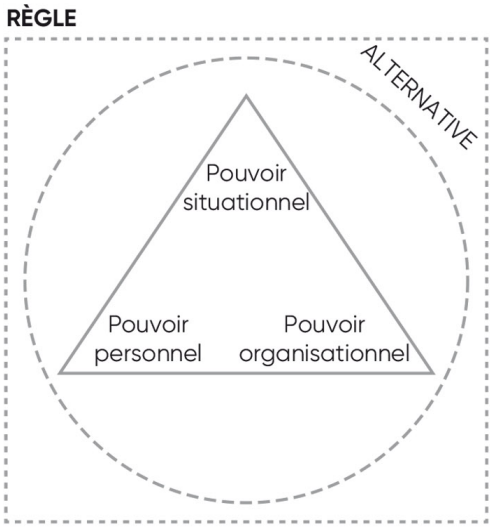
recadrer la négociation ou voir si on sort du cadre légal dans lequel on négocie.

Le Code civil (si on se situe en France) a un domaine d'application extrêmement large (droit des personnes, de la famille, des biens, des obligations et des contrats, etc.) auquel on peut recourir en cas de désaccord avec l'autre partie. L'avantage de ce pouvoir est qu'il est connu de tous et que l'on peut le prendre comme un critère objectif.

La matrice du pouvoir

La matrice du pouvoir est une représentation qui nous permet de mieux comprendre les dynamiques du pouvoir dans la négociation vues dans ce chapitre :

- La première pyramide correspond aux trois formes du pouvoir qui sont interdépendantes à l'autre et qui sont accessibles à la table de la négociation : pouvoir situationnel, personnel et organisationnel.
- Si le négociateur n'y a pas accès comme il le souhaite dans le cadre de la négociation pour parvenir à un accord, il peut utiliser son alternative ou sa MESORE qu'il aura définie avant que ne commence la négociation. Plus la pyramide devient petite (plus son pouvoir s'amenuise), plus il pourra avoir intérêt à utiliser son alternative.
- Enfin, il existe un cadre à la négociation qui est le pouvoir de la loi ou le rapport à la règle. Sortir de ce cadre peut rendre l'accord caduc.



Les limites du pouvoir et comment les dépasser

Le pouvoir a néanmoins une limite de taille : sa perception. Un pouvoir qui n'est pas perçu ne peut pas s'exercer. « C'est un point fondamental : le pouvoir est subjectif. Il est de nature cognitive en ce sens qu'il n'existe que dans la mesure où l'on perçoit son existence. (…) Si l'une ou les deux parties ne sont pas conscientes de ces possibilités ou les négligent, leur pouvoir de négociation n'existera pas, sera inexistant car ignoré, ou, au minimum, ne se développera pas au mieux de ces possibilités » (Rojot, 2006).

C'est notamment pour cette raison, et certes de façon maladroite, que beaucoup de négociateurs évoquent leur pouvoir dans une négociation très tôt. Cette volonté de rendre objectif ce qui est subjectif peut être perçu comme une menace ou une volonté de contraindre l'autre. Le pouvoir sera alors contre-productif et aura l'effet inverse de l'effet escompté.

Autrement dit, sans être arrogant, vous devez communiquer sur votre pouvoir en le faisant remarquer à l'autre. Le risque à ce point est qu'il vous fasse comprendre de son côté qu'il ne reconnaît pas votre pouvoir et que celui-ci n'a pas d'influence ni sur lui ni sur son processus de négociation.

Pour réussir ce passage, nous avons trouvé la solution dans nos négociations. Évoquer à l'autre que nous avons le pouvoir de faire différemment ou sans son aide peut être assimilé à de la menace. Cette

menace abîme la relation et active le principe de réactance de notre interlocuteur. Mais qu'est-ce qui peut aussi abîmer la relation ? Le fait de mettre en lumière la vulnérabilité de l'autre, l'exposant ainsi à une situation désagréable pour lui. C'est lui donner l'impression que nous prenons une position haute. Pour minimiser ce point, nous avons trouvé comme solution d'aborder notre propre vulnérabilité dans un premier temps. Cela permettra de faire passer le second message beaucoup plus facilement.

> *Exemple*
>
> Effectivement, si nous ne travaillons pas ensemble c'est dommage pour nous. Nous avons investi plusieurs mois à répondre à cet appel d'offres et si nous passons à côté d'un accord, il est probable que nous perdions six mois sur le développement de notre structure commerciale. Mais maintenant quelles sont les conséquences pour vous à ne pas avoir d'accord dans les conditions que nous vous proposons ? Quel est le coût sur votre organisation si vous n'êtes pas capable… (mise en lumière de notre proposition de valeur unique).

L'ESSENTIEL

- **Créer une dynamique de confiance est une condition sine qua non pour parvenir à un accord viable dans le temps. Pour cela, le négociateur pourra jouer sur la confiance affective, organisationnelle ou encore sur la solution.**
- **Généralement perçu comme un concept négatif, le pouvoir, quand il est utilisé de façon judicieuse, peut permettre aux négociateurs d'asseoir une relation de confiance plus importante et plus stable.**
- **Toute la difficulté du pouvoir est qu'il ne s'exerce que lorsqu'il est perçu. Or en communiquant au mauvais moment dessus (ou de façon maladroite), le négociateur peut s'attendre à un impact très négatif sur son partenaire.**

Influencer

Executive summary

- **Cette étape est intéressante** car elle n'arrive que dans un quatrième temps, après les étapes de connexion, d'empathie et de création de confiance.
- **Vu qu'il ne peut pas y avoir de bonnes réponses sans bonnes questions** dans la négociation d'influence, les premières étapes sont obligatoires pour créer le lien, ventiler les émotions et permettre à notre interlocuteur d'être plus à même de nous écouter.
- **En fonction de son partenaire**, le négociateur pourra utiliser l'influence endogène ou exogène.

Cette étape d'Influence n'arrive que tardivement dans notre processus de Négociation d'Influence. C'est la quatrième étape. Avant, il est beaucoup trop tôt pour que cela fonctionne de manière optimale. Le plus petit dénominateur que nous avons pour influencer quelqu'un c'est : écouter – comprendre – influencer. Il ne peut y avoir de raccourci autre que celui-ci.

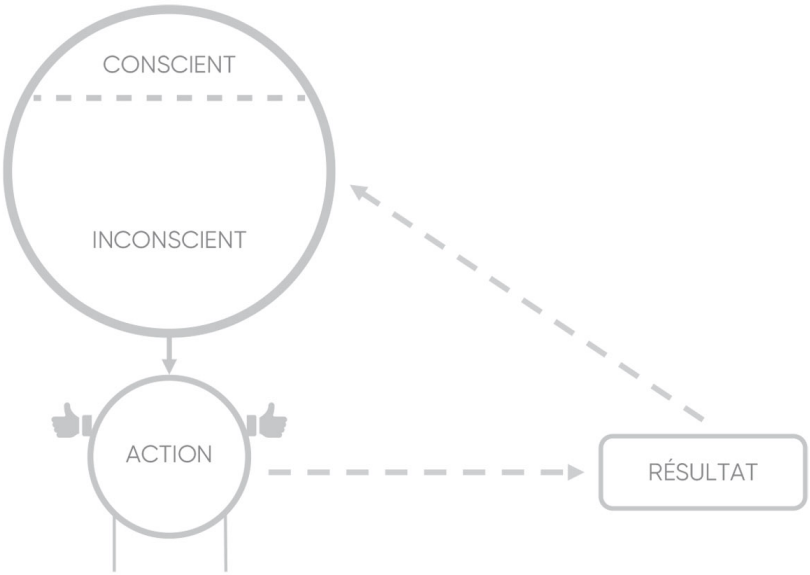
Dans la suite de l'ouvrage, nous avons voulu préciser l'influence sur deux axes. Nous n'avons pas encore lu cette distinction dans la littérature. De fait nous pensons, toute chose égale par ailleurs, pouvoir revendiquer la paternité de cette compréhension et analyse de l'influence. Nous parlerons d'influence exogène et d'influence endogène.

- L'influence endogène est l'influence que nous allons exercer directement sur l'individu en le questionnant ou en argumentant.
- L'influence exogène est l'influence que nous allons exercer indirectement sur l'individu en faisant évoluer ou en modifiant le système dans lequel il interagit.

1. L’INFLUENCE ENDOGÈNE

Il y a une erreur que nous retrouvons régulièrement dans beaucoup de négociations ou d’ouvrages sur ce sujet : l’argumentation est utilisée pour convaincre. Or, cela ne fonctionne que peu. Vous n’aurez en retour qu’une contre argumentation. L’argumentation doit en revanche être utilisée pour rassurer. Vous devez donc influencer, puis rassurer. Imaginez un cornac (conducteur d’éléphant) qui fait 50 kilos et qui monte un éléphant de plus d’une tonne. Pensez-vous réellement que c’est le cornac qui contrôle l’éléphant et lui donne la direction ? Il en va de même pour le cerveau. 90 % de nos décisions sont inconscientes / intuitives puis, pour se mettre en action, notre cerveau a besoin de se rassurer sur les 10 % restant. Notre partie consciente / rationnelle est capable de traiter 2 000 informations binaires par seconde alors que notre partie inconsciente en traite en moyenne 4 millions par seconde. Dans cette partie inconsciente, il y a la mémoire à long terme ainsi que les habitudes / patterns que nous avons créés. Si je demande à un enfant de 5 ans de faire ses lacets, cela lui demande un effort conscient pour les faire. Mais à force de s’entraîner, cela va devenir une habitude, un pattern et il sera capable de les faire de manière inconsciente sans même y réfléchir.

Le cerveau prend ses décisions de manière majoritairement inconsciente dans sa mémoire à long terme, puis il entreprend une démarche rationnelle et analytique. À ce moment-là, les arguments qui vont réduire la dissonance et le rassurer vont faire sens et vont aider notre interlocuteur à se mettre en action. Avant ce point de passage, ce n’est pas le cas et cela serait beaucoup trop tôt. Une fois le passage à l’action il va obtenir un résultat qui sera jugé satisfaisant ou non par notre cerveau inconscient. Il alimentera ou non notre croyance initiale.



Il faut donc traiter la partie inconsciente et consciente de notre interlocuteur dans le processus de négociation si nous cherchons à être réellement efficace. Nous nous devons donc d'avoir une démarche de **« négociateur influençant »** puis une démarche de « **négociateur inspirant** ».

Le négociateur influençant

C'est le début de l'influence. N'oublions pas que trop rentrer dans une dynamique de justification (ou trop tôt), c'est vouloir montrer à l'autre qu'il a tort et qu'en opposition, vous avez raison. La vérité est un miroir brisé où chacun voit une image différente. Nous ne devons pas rester en surface sur la partie consciente de notre interlocuteur. Nous devons l'aider à faire un focus interne pour aller chercher les réponses dans son inconscient également.

Ce focus interne ne peut se faire en négociation (comme en hypnose) que par un questionnement spécifique qui est pour l'autre, qui le fera explorer sa mémoire à long terme et qui le fera réfléchir au fond de lui aux réponses qu'il possède. Ce n'est pas tant la réponse qui sera importante mais le cheminement cognitif pour y parvenir. En ce sens, savoir ce qui est bon pour l'autre n'est pas suffisant en négociation. C'est plutôt l'aider à prendre conscience de ce qui est bon pour lui qui est beaucoup plus intéressant.

> *Exemple*
>
> Question : Comment est-ce que vous vous appelez ?
>
> La réponse va être consciente et vous n'avez pas besoin de réfléchir pour l'obtenir.
>
> Question : Comment est-ce que vous pourriez vous appeler si vous étiez né il y a deux siècles dans un pays asiatique ?
>
> Pour avoir la réponse, vous allez devoir refaire un focus interne, sortir de l'habitude de savoir quelle est la réponse à votre prénom, réfléchir et explorer dans votre inconscient de nouvelles pistes de réflexion.

Pour créer les conditions d'une influence, il faut ouvrir des intervalles qui laissent l'opportunité à votre partenaire d'adopter lui-même un comportement différent. Notre interlocuteur ne sait pas ce qu'il ne sait pas. Notre questionnement a pour but de révéler ses points aveugles et de lui ouvrir un nouveau champ des possibles. Autrement dit, nous allons créer une « fissure » dans l'esprit de notre partenaire à travers le questionnement et la suggestion de choix. Cette fissure, si elle a du sens chez l'autre, va grandir avec le temps ou au cours de l'interaction pour devenir au fur et à mesure une évidence pour lui.

Le principe du questionnement, vu en détail à travers le référentiel SEMPER® plus tôt dans l'ouvrage, est d'interroger sur les conséquences d'une action au lieu de proposer l'action en elle-même. Ce questionnement peut commencer par des phrases comme :

- « Et si… »
- « Qu'est-ce qui se passerait si… »
- « Comment pourriez-vous… »

Ce questionnement hypothétique a pour but de suggérer à notre partenaire plusieurs scénarios et pistes de solutions possibles. Vu que sa solution sera lancée à partir d'une question, notre partenaire aura moins l'impression que nous essayons de lui imposer un point de vue puisque c'est lui qui construira sa propre réponse en fonction de son propre référentiel et de son inconscient. Il ne pourra donc pas ne pas être en accord avec lui-même. Au contraire, le fait de poser une question lui laisse le choix d'être d'accord ou non tout en créant sa propre suggestion ou fissure dans son esprit.

Conséquences positives ou négatives

L’intérêt de ce principe est qu’il nous permet aussi bien de questionner sur des conséquences positives (ou des gains) que sur des conséquences négatives (ou des pertes). Nous savons depuis Kahneman et Tversky que l’être humain à une aversion à la perte. Autrement dit, il a tellement horreur de perdre qu’il est prêt à prendre davantage de risques pour l’éviter. En revanche, face à un gain, il va préférer la sécurité.

> *Exemple*
>
> Voici un test que je fais régulièrement avec mes étudiants de la Sorbonne :
>
> « Je vous propose soit de vous donner 100 000 € tout de suite (scénario A), soit, on tire à pile ou face (scénario B). Si c’est pile, vous gagnez 200 000 €, si c’est face, vous ne gagnez rien. Je vous laisse choisir entre les scénarios A ou B.
>
> Voici maintenant deux nouveaux scénarios : soit vous devez me donner 100 000 € tout de suite (scénario C), soit on joue à pile ou face (scénario D). Si c’est pile, vous me donnez 200 000 €, si c’est face, vous ne me devez rien. Je vous laisse choisir entre les scénarios C ou D. »
>
> Il est surprenant de voir qu’environ 85 % de mes étudiants choisissent les scénarios A et D. Dans le cas du gain, ils prennent moins de risques que dans le cas de la perte. Alors que mathématiquement, c’est exactement la même chose avec la même espérance de gain ou de perte.

Or ce gain ou cette perte, quand nous sommes dans le processus de négociation, sont hypothétiques. Ils appartiennent au futur comme le souligne notre Principe 1 : « tout comportement est animé par un espoir de bénéfice pour soi ». Ils n’ont pas encore eu lieu. Ce qui est très intéressant dans notre travail, c’est que cela souligne que si nous modifions la perception du futur de notre interlocuteur, nous modifierons son comportement dans le présent. Et pour modifier sa perception du futur, le plus simple c’est de lui opposer un hypothétique futur positif *versus* un hypothétique futur négatif. Pour dire les choses plus simplement, c’est de lui opposer les bénéfices d’un succès probable au coût d’un échec probable. Nous allons lui opposer désir *versus* tension. Étant donné que le cerveau à horreur de perdre, à la suite d’une question qui crée une tension, il mettra tout en œuvre pour reconstruire un nouveau futur agréable… et il se mettra en action.

- Le désir apparaît chez notre partenaire lorsque nous lui proposons une récompense (bénéfice du succès).

- La tension apparaît chez notre partenaire lorsqu'en revanche on insiste sur la possibilité qu'il a de perdre quelque chose (par exemple, une peur de perte ultérieure). Nous reviendrons plus en détail sur la rareté d'un bien comme un des piliers pour influencer les autres.

Les deux situations vont avoir des conséquences sur le plan neurologique. Deux neurotransmetteurs vont se propager dans le cerveau de notre interlocuteur. Ces neurotransmetteurs sont la dopamine et la norépinephrine.

- La dopamine est le principal neuromédiateur de la composante motivationnelle des renforcements. Autrement dit, c'est la substance chimique associée à l'anticipation de récompenses – le désir.
- La norépinéphrine, appelée aussi noradrénaline, est un composé organique synthétisé au même titre que la dopamine ou l'adrénaline. Une telle récompense apparaît par exemple lorsque nous comprenons quelque chose de nouveau ou arrivons à résoudre une énigme. Ce neurotransmetteur est une véritable source de motivation à commencer ou continuer toute tâche qui permet d'en sécréter davantage (Pink, 2016). Cependant attention, car la noradrénaline est également un des neurotransmetteurs responsables aussi de la vigilance et de la peur quand il est associé au cortisol. De fait, la noradrénaline peut conduire à créer des tensions très facilement chez notre interlocuteur.

Le but du négociateur est donc d'augmenter les niveaux de dopamine et de norépinéphrine dans le cerveau de son interlocuteur pour créer du désir et de la tension.

En opposant bénéfice du succès et coût de l'échec, nous pouvons même augmenter également le différentiel de perception de notre interlocuteur par rapport à la situation actuelle. Le delta devenant, dans sa représentation, de 2 x.

> *Exemple*
>
> Conséquences positives : « Si tu arrêtes de fumer, quelles seraient les conséquences sur ta santé et sur tes performances sportives ? »
>
> → Suggestion de meilleures performances sportives ou encore un meilleur état de santé.

> Conséquences négatives : « Si tu continues à fumer, quelles seraient les conséquences sur ta santé et sur tes performances sportives ? »
>
> → Suggestion de problèmes de santé, risques de maladie ou cancer, problème de souffle.

Chaque négociation peut être abordée de cette manière. Quelles sont les conséquences positives à un accord pour les deux parties, puis quels sont les risques de ne pas parvenir à un accord ? Ce questionnement peut donc aussi permettre au négociateur de recadrer l'enjeu de la négociation si le partenaire ne veut pas faire d'effort pour négocier et créer de la valeur.

> *Exemple*
>
> « Je sens que vous êtes en colère et que vous ne souhaitez pas forcément parvenir à un accord. Quelles seraient les conséquences pour tous les deux d'un non-accord ou que nous en restions là ? »

Il n'y a pas plus grand pouvoir pour influencer son partenaire que de lui soumettre des suggestions qu'il pourra faire siennes une fois qu'il aura compris comment cela peut l'aider à résoudre son problème. Proposer des solutions ou des choix sans les forcer mais en les suggérant est un véritable atout pour tout négociateur qui souhaite influencer l'autre.

Le négociateur inspirant

Faire simple, être simple

Il est de plus en plus clair, au fur et à mesure que nous avançons dans ce chapitre, de comprendre que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Il faut être simple et enthousiaste dans son discours et non complexe ou barbare dans les détails au risque de ne pas rassurer, et donc, de ne pas avoir l'impact escompté. Le constat est simple, voire quasiment binaire pour notre cerveau archaïque limité qu'à certaines fonctions de survie : tout ce qui n'est pas nouveau ou passionnant sera ignoré. Pire encore, si notre message semble abstrait et incompréhensible pour cette partie du cerveau qui reçoit l'information, alors il y a de grandes chances que ce flux

d’informations soit perçu comme une menace. Et notre cerveau archaïque a la chance d’être prédictif sur ce point. Une même situation, un même stimulus entraînera toujours la même réponse, semblable à un automatisme ou un réflexe. Nos comportements qui découlent de ce cerveau archaïque sont dans notre inconscient. Ils n’évoluent pas avec le temps et ne s’adaptent pas à la situation. Cela aura pour conséquence de faire appel chez nous à des réflexes naturels ancestraux : fuir, combattre ou céder. Voilà pourquoi nous devons adapter notre argumentaire à cette partie inconsciente du cerveau de nos interlocuteurs dans un premier temps.

De même, on évitera toute abréviation ou tout vocabulaire trop spécifique ou trop technique, surtout à l’écrit. Bien qu’à l’oral, en s’adaptant au profil de notre interlocuteur, un vocabulaire technique pourrait lui donner confiance car il montrerait que nous savons de quoi nous parlons, à l’écrit on ne sait jamais qui nous lira réellement. De fait, il vaut mieux ne pas trop rentrer dans la complexité sur ce type de support au risque de perdre notre interlocuteur.

Attention néanmoins, car être simple dans son attitude avec l’autre ne veut pas dire être simpliste. Cela veut dire avoir une attitude la plus adaptée possible et sans artifice. La simplicité, l’humilité et la bienveillance ont de nombreux avantages dans les relations humaines. Essayez et vous serez surpris(e) du retour que vous obtiendrez.

L’utilisation de critères objectifs ou de règles

Pour inspirer son interlocuteur dans cette phase de la négociation, il va falloir appuyer sa démonstration ou son argumentaire sur la base d’un maximum de critères objectifs qui ne dépendent pas du point de vue du négociateur, mais plus de la règle ou de la norme. Plus ces critères sont objectifs, moins ils dépendent du négociateur, plus cela renforcera le pouvoir et la légitimité de la demande du négociateur. Ainsi cela aura tendance à rassurer notre interlocuteur sur le bien-fondé de notre propos.

> *Exemple*
>
> Benoît a décidé de vendre son logement en plein centre de Paris. Son appartement, qui fait 25 m^2, sera proposé dans les 250 000 €. Pour calculer et

> défendre son prix, Benoît a regardé le prix du mètre carré des biens vendus similaires dans sa rue. Ils sont environ à 10 000 € le mètre carré.

Il est donc important dans toute négociation de bien préparer sa liste de critères objectifs pour mieux savoir où l'on va. En cas d'une proposition de l'autre partie qui semble complètement en dessous ou au-dessus de ce que vous aviez prévu, n'hésitez pas à questionner l'historique du prix ou la façon dont cela a été construit. Vous pourriez obtenir alors deux réactions. Soit, en cas de bluff de la partie adverse, il sera très dur pour elle de maintenir la position, soit vous n'êtes pas à l'abri de découvrir de cette manière certains éléments qui ont participé à la construction du prix et qui peuvent vous apporter davantage de valeur. La réciproque est vraie également. Demandez toujours à vos interlocuteurs sur quoi repose leur argumentation. Sur quels critères objectifs ou règles ? Quel est l'historique de la construction du prix par exemple ? Il sera plus facile alors, en comprenant le raisonnement argumentatif, de remettre en question non pas le résultat, mais le processus pour en arriver là.

Il est presque toujours possible de trouver un critère objectif. Néanmoins, sans critères objectifs disponibles pour vous, vous pouvez faire appel à un tiers ou une autorité (par exemple un expert) pour se prononcer sur le sujet de façon impartiale.

Principes de négociation associés à l'influence endogène

Définition de mon hypothèse de réserve

Mon hypothèse de réserve est la limite que je me fixe, sous laquelle ne pas descendre lors de ma négociation. En dessous de cette limite, il n'est plus intéressant pour moi de négocier et j'ai plus à perdre qu'à gagner. Il est important de définir mon hypothèse de réserve pour bien comprendre la pertinence à négocier et me faire gagner du temps le cas échéant en arrêtant la négociation.

Néanmoins, cette hypothèse de réserve comporte un risque : celui de n'avoir en tête que cette limite et de ne pas mieux négocier (par facilité

souvent) alors qu'on pourrait obtenir davantage.

> *Exemple*
>
> Si je veux vendre ma voiture 15 000 €, que je suis prête à descendre au maximum à 13 000 € (c'est mon hypothèse de réserve), et que l'acheteur me fait sa proposition directement à 13 500 €, je suis à 500 € de plus que mon hypothèse de réserve ; aussi je pourrais être tentée de l'accepter directement. Or, en prenant en compte que c'est sa première offre, je pourrais sûrement obtenir un meilleur prix et peut-être me rapprocher des 14 500 € si je prends le temps de négocier avec lui.

Cette hypothèse de réserve doit obligatoirement être définie en amont pour savoir jusqu'où je peux aller dans ma négociation. Attention néanmoins à ne pas tomber dans son travers.

Définition de ma stratégie

Pas de bonne négociation sans au moins une bonne stratégie. Comme le dit la maxime : « Tout objectif flou se traduit irrémédiablement par une connerie précise. » Une bonne stratégie ce n'est pas de définir à 100 % ce qui va se passer, mais c'est choisir les grandes lignes de son attitude (coopérative, compétitive ou mélange des deux) que l'on doit avoir pendant la négociation, la façon dont nous allons formuler nos demandes, bien connaître les arguments que l'on va utiliser, comment, à quel moment ils pourront être pertinents, etc.

Définir sa stratégie, c'est définir comment annoncer le prix, comment l'autre partie va ou peut réagir face à celui-ci ou face à ses arguments, comment le rassurer en fonction du produit, mais aussi en fonction de son propre historique et expériences passées, etc. Vous aurez compris qu'avant de définir sa stratégie cela demande d'avoir déjà une bonne connaissance de son produit ou de son offre, de son client et du marché (concurrence) de façon générale.

Définir sa stratégie, c'est aussi choisir la manière de se différencier de ses concurrents qui seraient aussi dans une phase de négociation (si on n'est pas dans une négociation exclusive). Il faut donc trouver une stratégie simple mais efficace.

L’effet d’ancrage

L’effet d’ancrage est un concept qu’il est intéressant de comprendre pour mieux négocier. Plusieurs études (celle du Collectif du *Program On Negotiation at Harvard*, l’étude du professeur Brian Gunia à l’université Johns Hopkins, ou encore celle du professeur Leigh Tompson du Kellog School of Management, etc.) ont été menées et ont montré la pertinence de faire la première offre la plus élevée possible, mais en s’appuyant sur des critères objectifs pour la justifier.

Cet effet d’ancrage qui repose sur un biais cognitif fait que toutes les prochaines discussions de négociation porteront sur des ajustements de cette offre initiale. Par ailleurs, plus le prix est élevé, plus la qualité est perçue comme importante. Des études ont montré que pour des CV équivalents, celui qui avait les prétentions salariales les plus hautes était perçu comme meilleur.

Enfin, il ne faut pas oublier que sur un ressort purement psychologique, il est toujours plus simple de négocier pour baisser un prix que de négocier en augmentant un prix. De fait, partir haut pour négocier à la baisse sera toujours plus simple que partir bas et augmenter le prix au fur et à mesure de la négociation.

Attention néanmoins à ne pas faire d’offre exagérée ou au-delà de la zone d’entente possible. Cela pourrait entraîner la rupture des négociations avec un acheteur qui ne comprendrait pas votre positionnement. De même, si vous vous mettez subitement à baisser votre prix en conséquence de cette incompréhension, cela aurait pour risque de faire baisser grandement votre crédibilité auprès de l’autre partie. Un bon négociateur sera capable de trouver le juste milieu en fonction des informations qu’il aura recueillies en amont de sa phase de préparation.

> ### *Exemple*
>
> Aline et Sonia sont en concurrence pour un nouveau poste d’ingénieure d’affaires dans l’entreprise SEPI. Toutes deux viennent d’une autre entreprise et ont un profil très similaire. L’entretien avec le DRH se passe aussi bien pour l’une que pour l’autre. Or Aline, qui a des exigences salariales plus importantes que Sonia, donne l’impression d’être plus compétente suite à ce point. Finalement, c’est sa candidature qui sera retenue.

Il est intéressant aussi de voir que l'effet d'ancrage se fait sur l'information disponible et non sur l'information pertinente (Rojot, 2015).

Information disponible vs. information pertinente

Il a été demandé à des élèves de répondre à la question suivante : « Combien de pays africains font partie de l'ONU ? » Les élèves patientaient dans une salle d'attente avant de répondre à la question et ils devaient faire tourner une roue de loterie sur laquelle plusieurs chiffres étaient inscrits. Cette roue était truquée et s'arrêtait soit sur 10 soit sur 65. Les élèves ayant obtenu 10 ont répondu en moyenne « 15 pays africains », alors que les élèves ayant obtenu 65 ont répondu « 45 ». Les échantillons des élèves étant suffisamment grands pour éviter tout biais. Rien ne justifie donc un écart si grand en dehors de l'effet d'ancrage qui s'est fait ici sur une valeur disponible mais non pertinente.

Il est important, dans cette logique d'effet d'ancrage, de ne pas se faire ancrer avec une information disponible que donnerait notre interlocuteur. Le négociateur doit se préparer à être le plus rationnel possible sur ce domaine.

Concessions et contreparties

En négociation il y a une sacro-sainte règle : il n'y a pas de concessions sans contreparties. D'une certaine manière, tout ce que je donne, je le mesure, je l'apprécie, je le quantifie et je demande la réciproque. Il est vraiment important de ne rien concéder sans rien demander en retour. Le risque serait que notre interlocuteur nous redemande quelque chose derrière en considérant notre concession comme un don, donc comme un dû.

Il faut comprendre que le cerveau fonctionne avec un principe de résistance. D'une certaine manière, ce qui est trop simple à obtenir pour lui, il ne lui accorde que peu de valeur. Au contraire, si c'est compliqué pour lui à obtenir, il valorisera plus facilement l'accord. Si vous ne demandez pas de

contreparties à votre interlocuteur quand vous faites des concessions, en plus de l'éduquer à vous redemander quelque chose dans peu de temps, paradoxalement vous pouvez le frustrer de l'accord. Il n'est pas impossible que cela crée de l'incertitude chez lui avec cette idée que c'est trop simple pour être vrai, et qu'il y a forcément un piège.

> *Exemple*
>
> Maude a décidé de vendre son ordinateur sur un site Internet. Elle pense qu'elle peut en obtenir 700 €. Pour maximiser ses chances de l'avoir à ce prix, elle écrit une annonce et positionne l'ordinateur à 800 €. Le premier message qu'elle reçoit au bout de dix minutes est de la part de Pierre. « Bonjour Maude, je viens de voir votre ordinateur et suis prêt à l'acheter 800 €. Quand puis je le récupérer ? » Paradoxalement Maude vient de gagner 100 € par rapport à sa première estimation de 700 €… elle devrait être ravie. Au contraire, elle va probablement ressortir de cette négociation frustrée car l'accord a été trop simple à obtenir. Elle se dira plus tard que si elle avait su, elle aurait demandé plus.

Dans le cas d'un jeu de concession et contrepartie en fin de processus de négociation, nous vous recommandons de diviser vos pertes et cumuler vos gains. C'est un autre biais cognitif qui guette le négociateur. Mis en lumière par Kahneman (prix Nobel d'économie en 2002) et Tversky à travers leur ouvrage passionnant *Système 1, Système 2*, nous sommes deux fois plus sensibles aux pertes qu'aux gains lors de prises de décision. Une étude menée par Russell Poldrack et Craig Fox, chercheurs en psychologie, montre que penser à la possibilité de gagner de l'argent active certaines des régions du cerveau qui sont celles activées par la cocaïne, le chocolat ou une belle figure, explique Poldrack. Ces régions sont appelées les « centres de la récompense ». Penser à la possibilité de perdre de l'argent amène plutôt une désactivation de ces régions. Kahneman et Tversky ont prouvé qu'il était plus satisfaisant de trouver par hasard 10 € par terre une fois par jour pendant 5 jours que de trouver 50 € en une seule fois. De fait dans une négociation, en divisant vos concessions en petites concessions vous apporterez une plus grande satisfaction à l'autre à l'issue de la négociation. À l'opposé, si vous devez demander des efforts à votre partenaire, il vaut mieux lui demander un maximum en une fois, que plusieurs petites demandes qui, psychologiquement, auront un plus grand impact pour lui.

2. L’INFLUENCE EXOGÈNE

L’influence exogène est l’influence que nous allons exercer sur l’individu non pas en le questionnant mais en agissant sur son écosystème. Prendre des décisions sans faire trop d’effort, le cerveau va se reposer sur des raccourcis cognitifs ou biais cognitifs. Face à des situations bien précises, il aura toujours tendance à avoir un résultat peu ou prou similaire. Il y a des situations qui activent régulièrement les mêmes comportements.

Cette influence exogène a été particulièrement mise en avant par Cialdini dans son ouvrage *Influence et manipulation*. Son travail est largement détaillé dans le chapitre 8. Néanmoins, nous allons l’introduire ici. Commençons par préciser que, pour qu’un individu se mette en action, il faut qu’il ait un espoir de bénéfice. Ce qui est notre Principe n° 1 de la Négociation d’Influence et énoncé en ces termes par Cialdini : « Il mérite d’être observé que, parmi ces six principes, je n’ai pas inclus la loi du simple intérêt. » Autrement dit, c’est bien la capacité d’un individu à répondre à un de ses enjeux et intérêts qui le pousse à se mettre en action.

Maintenant il segmente le passage à l’action à travers trois niveaux et six principes que nous pouvons aborder dans une interaction avec un inconnu exactement dans cet ordre :

- améliorer la relation ;
- réduire le risque du passage à l’action ;
- motiver l’action pour se mettre en mouvement.

Chaque principe peut être activé et amplifié en fonction des stratégies mises en œuvre. Voici un résumé de ce que vous pourrez trouver en étudiant en profondeur le travail de Cialdini, et qui nous amène avec les six principes à cette représentation ci-dessous.

Améliorer la relation

Principe de sympathie : les personnes vous diront *oui* plus facilement si elles vous apprécient.

Activateur : similarité, compliment, logique de coopération.

Amplificateur : apprécier son interlocuteur en premier.

Principe de réciprocité : les personnes se sentent redevables quand vous êtes le ou la première à donner.

Activateur : dons, faveurs, cadeaux, concessions.

Amplificateur : être le premier, le faire de façon inattendue et personnalisée.

Réduire le risque du passage à l'action

Principe d'autorité : les personnes recherchent des experts crédibles ou des sources objectives pour se décider.

Activateur : expériences passées, statuts, vêtements, environnement.

Amplificateur : crédibilité, confiance en soi, expertise.

Principe de preuve sociale : les personnes recherchent ce que d'autres ont déjà fait dans une situation similaire.

Activateur : preuves de ce que les autres font, pensent ou agissent.

Amplificateur : quantité de recommandations, recommandations de pairs, situation incertaine.

Motiver l'action pour se mettre en mouvement

Principe de rareté : les personnes donnent plus de valeur à ce qui est rare à obtenir et posséder.

Activateur : quantité limitée, fini dans le temps.

Amplificateur : aversion à la perte, compétition, information exclusive.

Principe d'engagement : les personnes veulent être congruentes une fois qu'elles ont pris une décision.

Activateur : faire et s'engager.

Amplificateur : actif, public, volontaire.

En jouant avec ces six principes, détaillés au chapitre 8, nous pourrons influencer la mécanique de décision de notre interlocuteur.

Coupler l’influence exogène à l’influence endogène, et vous avez une compréhension globale de la manière la plus précise pour influencer quelqu’un.

L’ESSENTIEL

- **Il est important que le négociateur ne soit pas assertif trop rapidement dans la conversation. Pour donner du sens à son propos de façon générale, il faudra qu’il ait pris le temps d’écouter avant de parler, puis d’influencer et enfin de rassurer.**
- **Le négociateur influençant pourra suggérer des hypothèses solutionnant la négociation en insistant aussi bien sur des bénéfices liés à l’accord (gain/récompense) que sur des risques liés à un non-accord (recadrage et avertissement de perte).**
- **Le négociateur inspirant pourra proposer des solutions pour arriver à un accord en se basant sur des critères objectifs dans le but de rassurer son interlocuteur et s’il le juge prêt à l’écouter.**

CHAPITRE 5

Accompagner vers l’accord

Executive summary

- **Tout individu qui souhaite entreprendre** quelque chose a besoin de temps ou d’encouragement avant de le faire. Entre la prise de décision et le passage à l’acte, un delta de temps va s’écouler dans la tête du négociateur.
- **Dans cette dernière étape** avant de parvenir à l’accord avec mon partenaire, il est important de savoir comment l’accompagner et le rassurer.
- **Si on résume la confiance à du temps** multiplié par de la proximité, le négociateur devra être congruent avec les messages précédemment émis, disponible et prévisible pour son partenaire.

Une fois la brèche ou fissure créée dans l’esprit de notre partenaire, ou une fois son choix fait mentalement, il va se passer du temps avant le passage à l’acte. Il y a un temps entre le cheminement cognitif et le passage à l’acte, il faudra donc laisser (ou trouver du temps) à son partenaire pour qu’une fois la décision admise, il passe à l’acte.

Ce moment-là est crucial car il nécessite de la confiance en son partenaire. Ici, la confiance va se situer au point d’équilibre entre connaissance et non-connaissance. Si le négociateur est dans la certitude et a une connaissance totale de la situation et des tenants et aboutissants de ses actions, il n’a pas besoin d’avoir confiance. En revanche, s’il n’a aucune connaissance de la situation, alors la confiance est utile.

De fait, le négociateur doit être le moins imprévisible possible dans ses actions pour que son partenaire puisse avoir le plus de repères afin d’avancer sereinement. Comme je l’ai déjà souligné plus haut, durant cette dynamique de confiance, le négociateur devra utiliser cette équation :

confiance = temps × proximité. Autrement dit, le négociateur devra passer du temps en étant disponible pour son partenaire au maximum.

Cette notion de temps est néanmoins subjective dans son ensemble. Le temps perçu est différent du temps réel ou de la durée (Bergson). Par exemple, il n'est pas rare de voir des gens vivre en vase clos (*Secret Story* ou autres émissions de téléréalité) et avoir une perception du temps très différente. De fait, il est dangereux de préconiser une donnée chiffrée du temps minimum requis pour cette étape. Cela dépendra de nombreux facteurs exogènes indépendants du négociateur. C'est au négociateur de trouver le temps idéal et ce moment pertinent ou opportun pour basculer vers l'accord. Comme nous l'avons souligné, ce moment subtil où l'on peut basculer vers un l'accord est le *kairos* de la négociation. Aucun livre ne pourra vous dire quand il apparaît ou quand il disparaît, et là réside la beauté de la négociation. Chaque négociation est unique : unicité de temps, de lieu, d'action et de personne, comme le souligne Éric Blondeau. On ne peut dupliquer une négociation, ni calquer une négociation sur une autre en espérant exactement le même retour ou le même résultat. C'est la meilleure stratégie pour se tromper complètement et ne pas parvenir à un accord. Cela serait donc une redoutable erreur. Il faut s'adapter à chaque négociation. Douter pour mieux challenger sa perception du problème. Intégrer une dose d'intelligence situationnelle pour mieux s'ajuster à l'autre. Pratiquer, pratiquer et encore pratiquer pour mieux saisir ce court moment où le temps semble se figer pour obtenir l'accord avec l'autre partie.

Le négociateur doit rentrer avec son partenaire dans une « dynamique de confiance ». Au-delà de ses propos, il doit les illustrer par des actions concrètes pour renforcer la confiance. Peut-être qu'il sera intéressant de jalonner le parcours de la négociation avec des contreparties régulières mais peu coûteuses pour le négociateur afin de créer cette dynamique de confiance. Plus il s'engage et se rapproche de l'accord, plus ses signes seront importants pour construire cette dynamique de confiance. C'est une dynamique que l'on retrouve dans le concept du « pied dans la porte » (Freedman et Fraser, 1966), où une première demande facilement réalisable, une fois accomplie et acceptée par l'individu, débouchera sur une autre demande plus difficile à réaliser. Le négociateur pourrait jalonner le processus de négociation avec une multitude de demandes facilement réalisables avant de proposer une demande plus difficile voire un accord définitif. On retrouve cette même dynamique dans l'hypnose

ericksonnienne à travers le principe de « *Yes set* ». Plusieurs « oui » de suite ont tendance à faciliter un prochain « oui ».

Le négociateur devra donc, via toutes ses actions antérieures, montrer qu'il est digne de la confiance de son partenaire. Ces expériences antérieures communes seront gage de bonne foi pour le partenaire, qui pourra s'engager vers un accord plus sereinement lorsqu'il l'aura décidé.

1. VALIDER LA MOTIVATION INTRINSÈQUE AVANT L'ACCORD

Pour que le passage à l'acte soit total, nous devons valider la motivation intrinsèque de notre interlocuteur. Cette étape est transverse et commence dès la phase d'écoute de CELIA® pour se terminer ici. Nous devons aider notre interlocuteur à générer lui-même cette motivation intrinsèque dans son référentiel.

La motivation intrinsèque est un concept central en psychologie sociale qui se réfère à l'engagement dans une activité pour le plaisir et l'intérêt qu'elle suscite en soi, plutôt que pour une récompense externe ou une pression sociale. Elle joue un rôle crucial dans la mécanique de décision en influençant les choix que nous faisons, les objectifs que nous poursuivons et la manière dont nous percevons et interagissons avec le monde qui nous entoure. La recherche sur cette motivation intrinsèque est prolixe (Deci et Ryan, 2002 ; Kenneth W. Thomas, 2012 ; Daniel Pink, *et al.* 2011).

Nous travaillons à la lumière de ces lectures sur quatre dimensions que nous gardons en tête perpétuellement dans tout notre processus de négociation. Il suffit qu'une seule de ces quatre dimensions ne soit pas au rendez-vous pour l'autre pour que le résultat ne soit pas optimal pour nous. Ces quatre dimensions sont :

- **Autonomie et liberté.** Nous l'avons vu depuis les premières pages de notre ouvrage. Plus on insiste sur un point, plus l'autre résiste. C'est le principe de réactance. Pour qu'un individu fasse quelque chose pleinement, il doit avoir le choix et la liberté de le faire. Souvenons-nous de notre définition de la négociation comme un mode de décision conjoint où l'autre à la capacité de nous dire non. Laissez tout le

temps de la liberté et de la sécurité à votre interlocuteur pour qu'il puisse vous donner le maximum de la situation.

- **Sens.** Pour qu'un individu se mette en action, il faut que cette action fasse sens dans son référentiel. Qu'il puisse répondre à ces questions : pour quelles raisons devrais-je faire ça ? Pour quoi (en deux mots) ? Quel problème suis-je en train de résoudre ou quelle dissonance suis-je en train de réduire en agissant de la sorte ? En définissant un EFP que l'autre nous validera, nous serons en capacité de l'aider à répondre à cette question et de co-construire un sens, une vision à son action.
- **Bénéfice.** Tout ce que nous faisons est animé par un espoir de bénéfice pour soi. Quel est le résultat attendu concrètement pour lui ? Que peut-il espérer obtenir de plus par rapport à la situation initiale ou que peut-il espérer éviter de moins à travers son action ? Quelle récompense peut-il espérer obtenir ? Quelle sanction peut-il espérer éviter ?
- **Capacité.** Pour se mettre en action, il faut se sentir capable de réaliser l'action. Ne pas avoir de croyances limitantes ou injonctions paradoxales qui nous arrêteraient. Le négociateur doit aider l'autre à construire lui-même avec ses ressources internes ou externes le chemin adéquat pour lui afin de se mettre en action sereinement.

Le négociateur averti devrait être obnubilé par ses quatre dimensions tout au long du processus. En omettre une ne serait pas une erreur… mais une faute.

Être précis sur le protocole d'accord

Une fois l'accord trouvé, il conviendra d'être rigoureux sur les dynamiques d'engagement :

- définir des engagements précis (qui, quand, quoi, où) ;
- anticiper les éventuels problèmes (que fait-on si ?) ;
- s'assurer que les différentes parties sont satisfaites (c'est-à-dire prendre en compte les préoccupations de manière à renforcer la pérennité de l'accord) ;

▬ définir des procédures en cas de difficulté d'application.

Nous pensons qu'il est important de ne pas considérer la négociation comme terminée une fois l'accord obtenu – ou non. Le négociateur doit continuer à investir la relation. Dans un cas comme dans l'autre, il pourra être amené à recroiser son interlocuteur. Un non-accord à un instant *t* ne veut pas dire qu'il n'y aura jamais d'accord à l'avenir. Il est donc important, si on est en désaccord (et même s'il y a accord) de préserver la relation et de faire en sorte que les futures rencontres se passent le mieux possible.

L'effet de récence

C'est un problème qui est une fois de plus lié à notre cerveau et son incapacité à traiter toute l'information. Pour faciliter son travail il va simplifier, traiter et catégoriser l'information. Daniel Kahneman nous dit que le cerveau sera capable de différencier un « moi de l'expérience », ce que l'on a réellement vécu, d'un « moi du souvenir », qui est l'étiquette que nous allons créer dans notre cerveau pour nous souvenir plus tard de l'expérience.

> *Exemple*
>
> Imaginez-vous regarder un film qui, pendant une heure et demie est génial. Tout vous plaît : les personnages, les décors, l'histoire… mais les dix dernières minutes du film, dont le dénouement et la chute, sont mauvaises. Une semaine après avoir regardé le film, comment en parleriez-vous à vos amis ? Il est fort probable que vous disiez quelque chose du genre : « Il était nul, ça ne sert à rien de le voir, en plus la fin est très mauvaise. » En soi, ce n'est pas complètement vrai, car votre *moi* de l'expérience (les 1 h 30 de film) a beaucoup aimé, or votre *moi* du souvenir (l'étiquette) en parlera comme d'un mauvais souvenir.

Si l'effet de primauté va impacter toute votre négociation, l'effet de récence impactera toutes vos futures négociations, ou même l'accord de votre négociation. Pour favoriser cet effet de récence chez l'autre, remerciez-le toujours du travail qui a été fait, de l'accord trouvé ou non, et de la satisfaction que vous avez eue, même si ce n'était toujours pas facile.

Plusieurs situations peuvent avoir lieu :

- **En cas d’accord et de négociation facile** : travailler à ce que l’autre n’ait pas l’impression que c’était trop simple (principe de résistance) et qu’il regrette l’accord ou se rétracte. Félicitez-le de l’accord et remerciez-le.
- **En cas d’accord et de négociation difficile** : travaillez à ce que l’autre garde une bonne dernière impression de l’accord. Vous pouvez lui dire que vous savez que cela n’a pas été simple mais que vous l’estimez et que vous êtes content d’avoir pu trouver un accord ensemble. Le fait de finir sur cet *happy ending* diminuera sa perception négative du processus de négociation… et il est probable qu’il vous recommande même dans quelque temps.
- **En cas de désaccord** : travaillez à ce que l’autre garde également une bonne dernière image de vous. Dans le temps il n’aura pas de problème à revenir vers vous soit pour continuer la négociation, soit pour négocier sur autre chose.

Gardons en tête qu’à l’issue d’une négociation, on est capable de savoir si la négociation est une vraie réussite ou non :

- si les deux parties ont réussi à obtenir plus à l’issue de la négociation qu’avant d’y rentrer ;
- si la relation entre les deux parties est toujours au moins aussi bonne.

2. LE REX POUR MONTER EN COMPÉTENCE PLUS FACILEMENT

À l’heure de l’organisation apprenante, il est important de faire régulièrement des REX (retours d’expérience) dans le cadre de toute forme de négociations et, qui plus est, dans les négociations complexes. Il faut voir cette discipline de la négociation comme un sport de haut niveau. Ce n’est pas parce que vous êtes le numéro 1 mondial au tennis ou au golf que vous arrêtez l’entraînement. La négociation respecte cette même discipline car aucune négociation n’est similaire. Il faut constamment apprendre de ses succès ou de ses erreurs pour créer des automatismes qui, couplés à l’intelligence, vous permettront de maximiser vos futurs succès.

Ce retour d’expérience (REX) doit être fait en trois temps.

Faire un REX avec soi-même

La première personne avec qui faire ce REX, c'est vous. Pour cela, il faut essayer de repenser le cycle de négociation dans sa globalité et identifier ce que l'on pense être les moments clés de la négociation, ce qui a marché, ce qui a moins bien marché et essayer autant que faire se peut d'identifier les causes de ces actions. Cela demande un travail d'introspection qui permettra d'avoir des ébauches de pistes de compréhension.

Faire un REX avec les équipes impliquées dans la négociation

Étant donné que l'hétérogénéité d'un groupe génère de l'incertitude dans une négociation, chacun dans l'équipe pourra avoir sa propre vision du cycle, qui passera par son prisme et son paradigme. L'idée est d'avoir un éclairage différent de celui que l'on a. Un regard qui nous permettra plus objectivement de comprendre ce que nous avons fait de pertinent ou non.

Attention, cette réunion de travail doit être préparée et n'est clairement pas un pugilat en cas de non-succès de la négociation ou, pire encore, une opportunité de flatter gratuitement. Cette réunion doit retracer, par le négociateur qui a conduit le cycle, un rappel des besoins et enjeux du client, ainsi qu'un rappel le plus objectif possible des faits et de son interprétation de la situation à chaque moment clé de la négociation.

C'est à ce moment-là que l'équipe pourra donner son avis sur des faits précis, non pas avec un discours « c'est bien ou c'est mal » mais plutôt « je pense que c'est pertinent et voilà pourquoi… » ou au contraire « je ne pense pas que l'on ait été pertinent à ce moment-là car… ».

Cet exercice demande beaucoup d'humilité de la part de la personne qui va le conduire, mais ce n'est qu'à ce prix qu'elle pourra progresser et monter en compétence.

Faire un REX avec son client

Le retour d'expérience avec son client est celui que les négociateurs osent le moins faire car ils ont l'impression d'être dans une situation de quémandeur. Pourtant, cela reste la moindre des choses de la part de celui-ci, aussi bien pour un succès que pour un échec. Si vous avez consacré des heures, des jours ou des mois à lui proposer une solution, lui créant de la valeur et qu'il n'a pas retenu votre solution, il peut bien, en contrepartie, vous accorder trente minutes de son temps pour vous expliquer les raisons pour lesquelles il n'a pas donné son accord.

D'un autre côté, c'est aussi au négociateur de rassurer le client en lui assurant qu'il a bien compris qu'il a gagné ou perdu un appel d'offres par exemple, mais que, dans une démarche d'amélioration continue pour lui et son entreprise, il souhaite faire un point avec lui pour comprendre sa décision.

La base des questions à poser sera la suivante : « Pourquoi avons-nous gagné ou perdu ? Comment avez-vous perçu notre solution ? Qu'est-ce qui a fait la différence selon vous ? Ou qu'est-ce qui nous a manqué ? », etc.

La méthodologie KISS

Pour faire nos REX, nous avons l'habitude d'utiliser un principe et une méthodologie en quatre étapes. Ce principe est tiré de PEGASUS Leadership, un centre de formation et de team building à Lorient pour managers, cadres et dirigeants, et qui s'appuie sur les méthodes utilisées par les forces spéciales. Anciens des commandos marines, les créateurs de cette belle entreprise ont adopté ce principe très fort : *« Nameless, rankless. »* Autrement dit, lorsque nous sommes dans une dynamique de retour d'expérience, le but est de monter en compétence collectivement. Ce n'est pas un tribunal. Il n'y a pas de coupable (*nameless*). Le but n'est pas de faire porter la responsabilité d'un succès ou d'un échec à quelqu'un mais de savoir comment nous améliorer. De même, au moment du REX, il n'y a pas de grade ou de hiérarchie (*rankless*). Tout le monde peut ou doit prendre la parole s'il a quelque chose de pertinent à dire, qui servira la cause de l'amélioration continue.

Une fois ce principe validé, la méthode KISS peut être aussi bien utilisée dans le retour d'expérience d'une négociation que d'un entretien de carrière

entre son manager et son collaborateur. C'est une méthode que nous aimons beaucoup partager lors de nos formations à destination de services de recrutement ou de ressources humaines. Cette méthode permet de structurer les réflexions et les discussions autour de quatre axes principaux : ce qu'il faut conserver (*keep*), ce qu'il faut améliorer (*improve*), ce qu'il faut commencer à faire (*start*) et ce qu'il faut arrêter de faire (*stop*). Voici comment vous pouvez procéder :

- ***Keep* (garder)**. La première étape consiste à identifier les éléments qui ont bien fonctionné et qui ont contribué à la réussite de votre projet ou de votre initiative. Ces éléments peuvent être des processus, des stratégies, des comportements, des outils, etc. Il s'agit de les reconnaître, de les valoriser et de les consolider. Dans le contexte de la négociation, vous avez peut-être remarqué que votre préparation minutieuse a été un facteur clé de votre succès. Vous avez passé du temps à questionner, à comprendre les besoins et les intérêts de l'autre partie, à anticiper leurs objections et à préparer vos réponses. Vous avez également établi une relation de confiance avec eux, ce qui a facilité la communication et la résolution des problèmes. Ce sont des éléments que vous voulez conserver par exemple pour vos futures négociations.
- ***Improbe* (améliorer)**. La deuxième étape consiste à identifier les éléments qui ont fonctionné, mais qui pourraient être améliorés. Il peut s'agir de processus qui ont été efficaces, mais pas aussi efficaces qu'ils auraient pu l'être, ou de stratégies qui ont donné des résultats, mais pas autant que vous l'espériez. Dans la négociation, peut-être que vous avez réussi à conclure un accord, mais que le processus a été plus long et plus difficile que nécessaire. Peut-être que vous auriez pu être plus efficace dans votre communication, que vous auriez pu être plus flexible dans votre approche, que vous auriez pu intégrer un tiers, ou encore demander une expertise supplémentaire. Ce sont des éléments que vous voulez par exemple améliorer pour vos futures négociations.
- ***Start* (commencer)**. La troisième étape consiste à identifier les nouvelles actions que vous voulez entreprendre. Il peut s'agir de nouvelles stratégies, de nouveaux processus, de nouvelles habitudes, etc. Dans la négociation, peut-être que vous avez réalisé

que vous auriez pu utiliser des techniques de persuasion plus sophistiquées, que vous auriez pu impliquer d'autres parties pour faciliter l'accord, que vous auriez pu aborder une autre stratégie ou faire preuve de plus d'humilité et de respect. Peut-être aussi que vous auriez pu faire un meilleur usage de vos pauses pour réfléchir et vous ressourcer. Ce sont des éléments que vous voulez commencer à faire par exemple pour vos futures négociations.

- ***Stop* (arrêter)**. La dernière étape consiste à identifier les actions qui n'ont pas fonctionné et que vous voulez arrêter de faire. Il peut s'agir de processus inefficaces, de stratégies qui n'ont pas donné de résultats, de comportements qui ont été contre-productifs, etc. Dans la négociation, peut-être que vous avez perdu du temps à discuter de points qui n'étaient pas vraiment importants ou que vous avez laissé vos émotions prendre le dessus à certains moments. Peut-être aussi que vous avez fait des concessions trop rapidement, sans même demander de contreparties. Ce sont des éléments que vous voulez arrêter de faire pour vos futures négociations.

La méthode KISS vous invite à faire une introspection honnête et à prendre des décisions réfléchies sur ce que vous voulez conserver, améliorer, commencer et arrêter. C'est une manière simple mais puissante de tirer des leçons de vos expériences et de vous améliorer continuellement.

3. LE MANDATAIRE ET LE GROUPE D'APPARTENANCE

Une fois l'accord obtenu il est fort probable que le négociateur doive rendre des comptes à son mandataire lorsqu'il en a un. Il faudra que l'accord obtenu puisse respecter le mandat qui lui aura été donné par son responsable hiérarchique ou, dans le cadre d'une entreprise par exemple un board d'investisseurs.

Mais il existe également de nombreuses situations où nous négocions pour notre compte, où nous n'avons pas de mandat. Il serait alors illusoire de penser que nous ne rendrons réellement de comptes à personne. La pratique nous montre que chaque négociateur appartient à un groupe social

d’appartenance, c’est-à-dire un groupe d’individus qui partage des caractéristiques communes et à qui l’on s’identifie (famille, voisinage, amis, école, statut social, idéaux, etc…). Une fois l’accord trouvé, le négociateur sera soumis au regard des autres, potentiellement à une pression sociale, au regard de son groupe d’appartenance et il devra souvent expliquer inconsciemment qu’il a fait un bon choix.

Dans le processus de négociation, si nous voulons totalement sécuriser l’accord il faudra vérifier que celui-ci rentre dans le mandat ou que le négociateur puisse indirectement l’expliquer à son groupe d’appartenance ou de référence. Il sera intéressant de poser des questions sur ce groupe d’appartenance pour faciliter ou sécuriser l’accord :

- Quel est votre budget sur cet appel d’offres ?
- Que penserait votre direction commerciale si vous pouviez obtenir une telle commande avant l’été ?
- Comment pensez-vous que votre femme/mari réagira si vous achetez la cuisine sans lui demander son avis sur cette évolution ?
- Quelles sont les personnes qui vous ont aidé(e) sur cette décision et que penseraient-elles si nous avions un accord à ces conditions ?

Nous pouvons également, dans une autre mesure, projeter le négociateur dans un autre rôle que celui qu’il incarne à l’instant *t* pour obtenir l’information :

- Si vous étiez le directeur commercial, comment réagiriez-vous si vous validiez l’accord avant l’été ?
- Si vous étiez votre femme/mari, comment réagiriez-vous par rapport à cette évolution ?

Poser ces questions dans le processus de négociation peut alourdir la qualité des échanges à certains moments, mais il évitera d’être surpris par un non-accord en toute dernière ligne droite alors que votre interlocuteur s’était engagé moralement avec vous.

Le coût de la négociation

Dans chaque négociation il y a un coût à payer pour parvenir à un accord. Ce coût peut être néanmoins visible ou caché et, malheureusement, beaucoup de négociateurs non avertis préfèrent choisir le coût caché qui est très souvent piégeux et bien plus important.

Pour avoir le meilleur accord possible cela demande du temps à investir avec l'autre pour le questionner, le comprendre et se mettre d'accord par exemple. Les situations de tensions, gênantes pour soi, avec de l'incertitude et peu agréables émotionnellement seront probablement nombreuses dans cette quête d'un accord. Mais en faisant preuve d'assertivité et de respect, nous pourrons avoir un accord qui nous satisfait pleinement. Cette situation présente un coût visible car appréciable de tous et fini dans le temps. Une fois l'accord trouvé, ce coût est derrière nous.

En revanche de nombreuses personnes, de peur de ne pas avoir un accord ou encore pour être aimé, vont faire des compromis ou concessions sur des points importants, se disant qu'ils verront ou trouveront une solution plus tard. Dans cette volonté de s'acheter la paix sociale tout semble simple au départ, à la première objection le négociateur reculera. Cet accord aura l'avantage de ne rien lui coûter en temps ou en émotions. En revanche dès l'accord obtenu, nombreux seront les coûts cachés à arriver : les regrets de s'être fait avoir, de ne pas avoir obtenu plus, une marge compliquée à défendre dans la durée, une motivation à travailler pour autant de contraintes difficiles à maintenir, etc. Ces coûts cachés sont alors complexes à apprécier ou mesurer. De plus, l'accord peut engendrer des complexités juridiques si nous voulons en sortir. Ces coûts sont très souvent beaucoup plus coûteux dans la durée que la première situation.

Nous recommandons donc très clairement de payer le coût de la négociation avant l'accord qu'après l'accord.

L'ESSENTIEL

✚ **Respecter les 5 étapes de la méthode CELIA© permet d'arriver à un accord même dans des situations complexes. Les cinq étapes de CELIA© sont :**

- ☐ **C : Connecter.** Moment d'accueil et de bienveillance où le négociateur doit être prêt à accueillir son partenaire. Ne pas céder à ses biais cognitifs qui sont des raccourcis hâtifs pour les questionner, les remettre en question et accueillir l'autre en étant le

moins campé sur ses certitudes. Pour remplir une tasse d'eau, faut-il encore l'avoir vidée avant.

☐ **E : Écouter activement.** Il n'y a pas de bonnes réponses sans bonnes questions. La phase de questionnement est nécessaire pour mieux comprendre notre partenaire et lui permettre d'exprimer ses choix, ses attentes, ses craintes, ses motivations, ses résistances…

☐ **L : Libérer la confiance.** Socle de toutes négociations, la confiance est indispensable pour parvenir à un accord. Le négociateur pourra travailler sur la confiance affective, sur la confiance organisationnelle ou encore sur la confiance en produit ou solution. La compréhension de la matrice du pouvoir lui permettra aussi d'utiliser non pas son pouvoir contre son partenaire, mais avec lui pour créer davantage de valeur et de confiance.

☐ **I : Influencer.** Phase où le négociateur peut enfin être force de proposition (dynamique de conseil et argumentation) ou dans une dynamique d'influenceur (dynamique de suggestion).

☐ **A : Accompagner vers l'accord.** Une fois l'idée soumise et faisant sens dans l'esprit de notre partenaire, le négociateur doit être capable d'être disponible et rassurer son client sur les prochaines étapes.

CELIA® MODÈLE DE NÉGOCIATION D'INFLUENCE

CONNECTER

La préparation permet le succès : prendre le contrôle de ses intuitions

Se préparer sur les 4 dimensions :

Pensée
Neutralité émotionnelle
Peur si NoGo/ si Go
Quel état d'esprit je veux
Analyse pré-mortem

Problème
EFP 2
Alternative
Critères objectifs/VR
Que puis-je apporter

Personne
Qui (identité pro/perso)
Quel historique
Ennemi commun

Processus
Organisation
Thème/Agenda
Logistique

Alignement statutaire
Logo/Histoire
Problème

Primauté
Qui
Quoi
Temps

ÉCOUTER

Passer d'une volonté de convaincre à la volonté de comprendre

SEMPER® : Je te vois…

- (S) Silence
- (E) Étiquetage émotionnel
- (M) Mirorring
- (P) Pour l'autre
- (E) Encouragement minimum
- (R) Résumer les propos

- ✓ Comprendre les enjeux derrière l'attente
- ✓ Comprendre les émotions en jeu
- ✓ Comprendre le déclencheur
- ✓ Comprendre le mandat et Third Side

LIBÉRER LA CONFIANCE

Accorder le minimum de confiance pour créer de la valeur

POUVOIR : avoir ressource que l'autre valorise
(+++) Proposition de Valeur Unique
(+++) Incertitude/liberté d'action dans la négo
(---) Dépendance
(---) Importance

CONFIANCE : vulnérabilité interdépendance

1. Similarité et partage de valeurs communes
2. Expertise/Connaissance
3. Historique/Réputation
4. Charisma (confiance en soi + bienveillance)
5. Écouter
6. Agréable (ne pas être une menace)
7. Autonomie dans le mandat

SÉCURITÉ & LIBERTÉ : le « non » respecte l'Autre, le protège, diminue la peur et autorise la confiance

INFLUENCER

Chercher à solutionner le problème de son interlocuteur

NÉGO INFLUENÇANT

INFLUENCE ENDOGÈNE
- ✓ Trouver les points aveugles
- ✓ Questionner pour créer une dissonance
- ✓ Recadrage de sens ou de contexte

INFLUENCE EXOGÈNE
- ✓ Améliorer relation : Réciprocité/Sympathie
- ✓ Réduire risque : Autorité/Preuve Sociale
- ✓ Motiver l'action : Difficulté/Engagement

NÉGO INSPIRANT
- ✓ Utiliser des critères objectifs
- ✓ Donner peu, en dégressif mais plusieurs fois
- ✓ Prendre beaucoup mais en une fois
- ✓ Ne pas piéger l'autre

ACCORD

Sécuriser l'accord de manière pérenne tout en respectant l'autre

MOTIVATION INTRINSÈQUE
- ❑ Liberté : m'impose-t-on ce choix ?
- ❑ Sens : pour quelles raisons le faire ?
- ❑ Bénéfice : quel est le résultat attendu ?
- ❑ Ressources : ai-je les capacités pour le faire ?

SÉCURISER ACCORD
Qui, Quoi, Où, Quand, Comment ?

SÉCURISER PERSONNE
Se concentrer sur le moi du souvenir

LE RETEX : pour monter en compétence
- ✓ Pas de nom/Pas de grade
- ✓ KISS : Keep/Improve/ Start/Stop

Pistes de réflexion

Executive summary

- **Dans certaines situations de crise, il peut faire sens de faire appel à un tiers** qui aidera les parties à différencier le problème de la personne et à se réinvestir dans le processus.
- **Tiers facilitateur, tiers de confiance, médiateur** dans une négociation commerciale… de nombreuses solutions existent pour dépasser les obstacles.
- **Le retour d'expérience est une étape obligatoire** pour tout négociateur qui souhaite progresser et continuer à apprendre.

1. L'USAGE D'UN TIERS DANS LA NÉGOCIATION

Malgré toute la bonne volonté du monde, certaines négociations n'aboutissent pas alors que les parties en présence sont convaincues qu'un accord serait bénéfique pour tout le monde (ou serait une situation moins mauvaise qu'un non-accord). Dans ce cas, c'est généralement dû à des difficultés ou des problèmes de communication qui sont souvent liés à un manque de confiance entre les parties, de la méfiance, une incertitude trop importante, etc.

Vu qu'il existe plusieurs autres modes de résolution de conflits en plus de la négociation, le négociateur aurait tort de se priver de cette option si tout le monde est d'accord pour trouver une solution commune. Aujourd'hui, la médiation s'est assez développée pour apporter des réponses tout aussi pertinentes dans ces situations.

Le tiers de confiance

Dans le cadre de la gestion de conflits, il est possible de faire appel à la médiation qui est là pour renouer le dialogue et apporter des pistes de réflexion. Le médiateur doit donc n'avoir aucun lien avec les parties et être impartial. Pour que la médiation puisse avoir lieu dans de bonnes conditions, des principes sont obligatoires. Les principes d'indépendance, de neutralité, d'impartialité, de confidentialité du médiateur, ou encore les principes de liberté et de volonté des parties à trouver une solution commune via la médiation sont des principes sine qua non à la bonne conduite de la médiation.

C'est à ce prix et en respectant ces conditions que le médiateur pourra se positionner en tiers de confiance ayant pour seul but d'aider à la résolution du conflit entre les parties. Le médiateur tiers de confiance ne doit donc pas dépendre de l'une ou de l'autre partie et sa rémunération, de fait, doit être aussi indépendante du résultat (et déterminée à l'avance). Son but est donc de travailler sur le plan relationnel en permettant de renouer le dialogue entre les parties.

> *Exemple*
>
> Myriam et Nicolas sont mariés depuis plusieurs années et ont un enfant, mais ne s'entendent plus et souhaitent à présent divorcer. La communication au sein du couple est difficile et plus personne ne s'écoute. Ils décident néanmoins d'un commun accord de faire appel à un médiateur pour que le divorce se passe en bonne intelligence. Une fois la communication réinstallée au sein du duo grâce au médiateur et les non-dits dissipés, Myriam et Nicolas tombent rapidement sur un accord à l'amiable qui satisfait les deux parties et ne dégrade pas la relation. Vu qu'ils devront continuer à se revoir pour leur enfant, ils sont très satisfaits de cette issue.

Le tiers facilitateur

Le médiateur facilitateur, ou accoucheur, est à comprendre au sens de la maïeutique de Socrate. C'est-à-dire que le médiateur va, par son attitude et son questionnement aux parties, faire en sorte que celles-ci trouvent la solution au conflit par elles-mêmes. « Il s'inscrit dans la continuité d'une

conception du primat de la négociation entre les parties ; il est prêt à s'effacer à leur profit ; il conçoit son rôle comme facilitateur de la négociation et intervient davantage sur le processus et très peu, sinon jamais sur le contenu » (Lempereur, 2003).

Autrement dit, ce tiers facilitateur va jouer sur le plan processuel en permettant à chacune des parties de s'exprimer comme elle le souhaite.

Le médiateur dans la négociation commerciale

La médiation est un facteur clé de succès lors de ventes complexes au même titre que l'expertise commerciale, la réputation de l'entreprise, le pouvoir de l'entreprise ou du négociateur et sa capacité d'empathie (Le Flanchec, Pélabère, 2015). Néanmoins, comme nous l'avons souligné dans les deux derniers paragraphes, le médiateur peut agir soit sur la dimension relationnelle, soit sur la dimension processuelle. Dans le cadre de l'entreprise ce sera exactement la même chose, sauf qu'il faudra savoir quand utiliser l'un ou l'autre, les deux ayant des objectifs différents.

En effet, la médiation facilitant le cycle de vente, il est recommandé dans les cycles de vente complexe d'agir en tiers de confiance (ou faire appel à un tiers), c'est-à-dire s'efforcer d'établir une bonne relation entre les parties. À l'issue du cycle de vente le prospect ne sera plus considéré en tant que tel mais comme un client. Autrement dit, toute l'histoire entre les deux entreprises commence à partir de la signature du contrat et de l'accord. Il est donc important pour qu'il n'y ait pas de frustration ou d'amertume dans un futur proche que les relations soient les plus saines possibles. Il est pertinent, sur des appels à forte valeur ajoutée et dans le but d'avoir une relation de confiance la plus importante possible, de faire appel à un médiateur externe pour faciliter la conclusion de l'accord.

Il est indéniable que les deux entreprises qui sont reliées par un contrat vont connaître des temps forts (heureusement) mais aussi des temps faibles (comme des problèmes de livraison, de qualité, de paiements dans les délais, etc.). Une relation de confiance instaurée en amont permettra de résoudre une grosse partie de ces problèmes. Une mauvaise relation lors du closing du processus de vente pourrait amener l'une des deux parties à vouloir être vindicative et procédurière dans ce type de situation. Et sur du

moyen/long terme tout le monde serait perdant de cette défiance qui peut être évitée.

Dans le cadre d'un problème qui ne pourrait pas être résolu aussi facilement pendant un temps faible car la relation est trop détériorée (et que les parties souhaitent se séparer le mieux possible en évitant une victoire à la Pyrrhus), il faut que le médiateur se positionne en facilitateur. Le but ici n'est pas forcément de renouer le dialogue et le contact mais vraiment de trouver le meilleur accord possible pour répartir la valeur restante entre les parties.

Nous encourageons les entreprises à intégrer contractuellement donc ces clauses de « *dispute wise* », et à former également une partie de leurs collaborateurs à ce type de gestion et résolution de conflit. Passer devant la justice étatique sera préjudiciable pour les deux entreprises :

- délai de résolution de conflit long et avec peu de marge de manœuvre ;
- aucune confidentialité suite au jugement qui sera rendu public. Il y aura donc *a minima* une des deux entreprises qui verra sa réputation amoindrie.

2. MIEUX NÉGOCIER PAR MAIL

Les confinements puis nos modes de vies ont mis l'accent sur le télétravail. Il est de plus en plus courant dans notre quotidien que de négocier par email ou téléphone. La négociation par email reste cependant très différente. Souvenez-vous lorsque vous écriviez un message à un de vos proches, le nombre de fois où il y a eu incompréhension. Négocier par mail, c'est prendre le même risque mais avec des conséquences lourdes. Faisons déjà un point sur ce que nous dit la recherche :

- Le risque du désaccord et de l'escalade conflictuelle est plus important par mail qu'en face-à-face (Friedman, Curral, 2003).
- Avec une diminution de la confiance, il est plus facile de mentir dans une négociation par mail (Jensen, 2014).
- Il est plus difficile pour le ou la lectrice de faire preuve d'empathie par mail (identification et compréhension intellectuelle des émotions de son partenaire) (Laubert, 2019).

- Il est plus facile de rompre une négociation par mail à cause de la distanciation sociale liée au mail (Hatta, Ohbuchi, 2013).
- Les mails tendent à déshumaniser la relation à l'autre. L'accord peut alors être perçu plus négativement et accepté plus difficilement (Nadler, 2001).
- Avec moins de marqueurs émotionnels ou sociaux, les mails sont perçus potentiellement comme plus égoïstes et agressifs (Kurtzberg *et al.*, 2005).
- Négocier par mail peut tendre à favoriser les comportements de type « évitement » (faire durer, gagner du temps, peur de répondre, etc.) ou mauvais compromis (compromis compromettant) (Thomas et Kilmann).

On comprend donc que négocier par email se prépare différemment si l'on souhaite négocier avec succès. Voici sept clés pour négocier par mail :

- **Ne pas commencer le round de négociation par mail** mais par un rendez-vous en face-à-face, par visioconférence ou même par téléphone. Investissez juste cinq minutes au téléphone, sans forcément parler du problème au cœur de la négociation, avant de commencer la négociation par mail, cela permet de créer davantage un sentiment de confiance et de meilleurs accords possibles selon Janice Nadler, professeur de droit à l'université de Northwest. Trouver donc une opportunité avant d'envoyer un mail pour appeler son interlocuteur est un choix qui paye.
- **Se mettre dans le bon état d'esprit pour répondre**. Prenez le temps d'être stable émotionnellement et ne répondez pas sur le coup. Si vous avez le temps, faites une pause et changez d'activité avant de répondre à un mail. Si vous n'avez pas le temps, prenez une minute pour fermer les yeux, et contrôler votre respiration (inspirer longuement pendant un temps, souffler pendant un temps, puis bloquer la respiration pendant un dernier temps). Cette minute permettra à votre sang d'oxygéner votre cerveau et d'éviter une réponse de type instinctive.
- **Écrire des mails courts, mais ne pas écourter la place des marqueurs sociaux**. Humanisez votre relation à l'autre et développez une dynamique de confiance (ex : je suis contente de commencer cette négociation et voir comme nous pourrions travailler ensemble cette

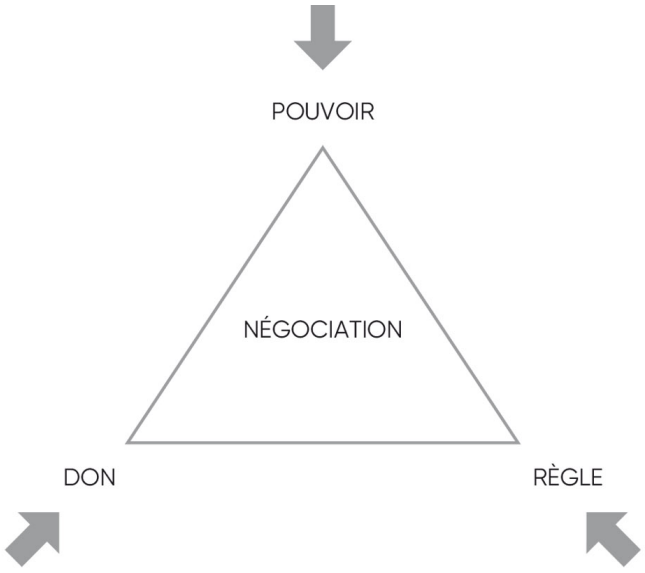
année). Vous pouvez aussi partager un point personnel qui ne dépend pas de la négociation (ex : l'avantage du télétravail, c'est que j'ai repris le sport). Essayez au maximum de communiquer également sur vos émotions et d'être vigilant(e) sur la forme : j'ai peur que… j'ai la sensation que… je suis désolé(e) mais…

- **Faire preuve d'empathie.** Une fois le mail écrit, prenez le temps de le relire (ou de le faire relire) en vous mettant à la place de l'autre pour essayer de comprendre quel sera l'impact du mail sur l'autre. Se sentira-t-il rassuré, agressé, trompé… ? En faisant preuve d'empathie, on s'assure qu'entre ce que l'on veut écrire, ce que l'on écrit, ce qui va être lu, et ce qui va être compris puis retenu, il n'y ait pas trop de déperdition au niveau de la qualité du message.
- **Ne pas piéger son interlocuteur** (et encore moins par mail). La seule personne qui doit être à l'aise dans une négociation, c'est l'autre. Faites en sorte qu'il le soit dans le mail. En reprenant le travail de Jim Camp (2002), associé au travail de Nicolas Guéguen (2002), on peut proposer des tournures interro-négatives qui amènent des « non » d'accord (ex : serait-il absurde que… êtes-vous fermé(e) à…) et même évoquer le principe de liberté à l'écrit (ex : sentez-vous libre de me dire non, sentez-vous libre de me faire un retour négatif si ce n'est plus d'actualité, etc.). En redonnant le libre arbitre à l'autre et le contrôle du processus, il aura tendance à vous faire davantage confiance.
- **Éviter toute forme d'agressivité ou de menace**. Vous avez le droit d'être en désaccord, mais vous ne pouvez pas menacer par mail ou avoir trop de marqueurs négatifs. Les gens se comportent différemment par mail qu'en face-à-face. La communication par mail tend à favoriser l'agressivité et l'orgueil. Si vous n'êtes pas d'accord, optez pour une posture respectueuse, humble et posez des questions (ex : ce point est malheureusement compliqué pour nous. Comment pourrions-nous faire ? Quelle marge de manœuvre avons-nous ? J'ai peur de ne pas comprendre, en quoi est-ce si important pour vous, etc.).
- **Commencer votre mail par des marqueurs sociaux** (ex : j'espère que vous avez passé un bon week-end). Cet effet de primauté impactera positivement la lecture du mail par votre

interlocuteur. Terminer également votre email par des marqueurs sociaux (ex : j'ai beaucoup de considération pour tout le travail que nous avons déjà accompli et je fais le vœu de…). Cet effet de récence impactera positivement la réponse du mail par votre interlocuteur.

3. ENNÉAGRAMME ET NÉGOCIATION D'INFLUENCE

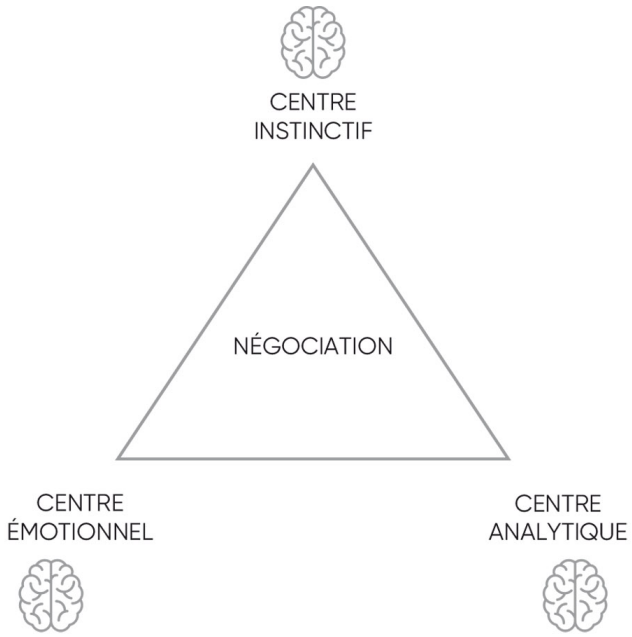
Nous avons vu dans l'introduction qu'il y avait quatre leviers pour obtenir ce que l'on souhaite et résoudre un conflit : le pouvoir, la règle, la négociation, et le don. Comme le souligne le programme de négociation d'Harvard, cela a plus de sens de résoudre un conflit en commençant par le don, puis en escaladant à la négociation si le don ne suffit pas. Par la suite on peut avoir recours à la règle si la négociation n'aboutit pas, pour enfin finir avec le pouvoir qui n'est légitime que parce que nous avons tout essayé avant. Cette approche linéaire qui fonctionne le mieux (don → négociation → règle → pouvoir) peut être schématisée sous forme de triangle pour délimiter le périmètre de la négociation comme ont commencé à le faire les auteurs de *Comment les négociateurs réussissent* (Éditions DeBoeck) et que nous faisons légèrement évoluer pour proposer :



À travers cette représentation, nous comprenons que pour rentrer dans la négociation, nous avons trois grandes portes d'entrées qui sont : le recours au rapport de force et de pouvoir, à la règle et à la loi, ou encore au don et à la relation à l'autre. En travaillant sur cette représentation, je me suis aperçu que nous pouvions faire des parallèles avec ces trois leviers et l'évolution de notre cerveau (reptilien, limbique et néocortex) que nous avons déjà bien développé en amont. De ce fait :

- Le pouvoir serait assimilé au cerveau reptilien (siège de notre survie et de nos fonctions vitales) ;
- Le don serait assimilé au cerveau limbique (siège des émotions) ;
- La règle serait assimilée au cerveau néocortex (siège du raisonnement analytique).

Les travaux faits sur l'ennéagramme sont à mon sens passionnants et complémentaires à la négociation. L'ennéagramme est une méthode de développement personnel dont sa représentation actuelle est connue en Occident depuis les années 1970. L'ennéagramme a pour base l'idée que toute personne à trois formes d'intelligences, mais que durant notre petite enfance nous développons, comme un mécanisme de protection, une forme d'intelligence plus qu'une autre. Ces trois intelligences, appelées « centres », sont le centre instinctif, le centre émotionnel, et le centre analytique. Cela nous amène donc à une nouvelle représentation de la négociation :



Cette représentation nous permet de comprendre, sans rentrer trop en détail sur l'ennéagramme, que nous aurons trois grands types de profils et de comportements en face de nous dans la négociation. Trois approches différentes. Trois perceptions du problème différentes. Elles sont toutes complémentaires, il n'y en a pas une qui soit meilleure qu'une autre, mais les comprendre est intéressant pour celui qui négocie dans des environnements complexes. En prenant différents écrits qui existent déjà sur l'ennéagramme et en couplant cela à notre activité de négociation voici le référentiel que nous vous proposons :

Centre instinctif

- **Besoin d'être :** accepté tel quel ;
- **Peur d'être :** sans importance ;
- **Temporalité** : passé ;
- **Enjeu :** le contrôle ;
- **Il se perçoit :** franc, honnête, direct ;
- **Il est perçu :** assertif voire agressif ;

- **Avantage :** souhaite gagner, communique rapidement sur ses envies et volontés ;
- **Inconvénient :** peut passer en force ou abîmer la relation pour « gagner » ;
- **Gestion du temps :** impatient, doit être efficace ;
- **Que faire :** le faire ventiler et lui donner de la considération pour qu'il écoute dans un second temps ;
- **Mise en garde :** peu dans la réciprocité de la relation.

Centre émotionnel

- **Besoin d'être :** reconnu et apprécié ;
- **Peur d'être :** ignoré ou invisible ;
- **Temporalité :** présent ;
- **Enjeu :** l'image ;
- **Il se perçoit :** agréable et humain ;
- **Il est perçu :** sympathique et bon pour créer du lien ;
- **Avantage :** agréable et fédérateur dans un groupe ;
- **Inconvénient :** difficulté à être assertif et dire non ;
- **Gestion du temps :** opportunité de créer de la relation ;
- **Que faire :** être agréable, dans la réciprocité, veiller à sécuriser les prochaines étapes ;
- **Mise en garde** : peut donner des « oui » qui seront sans suite.

Centre analytique

- **Besoin d'être** : rassuré ;
- **Peur d'être** : dans le chaos ou l'inconnu ;
- **Temporalité** : futur ;
- **Enjeu** : comprendre ;

- **Il se perçoit** : méticuleux, préparé, intelligent ;
- **Il est perçu** : méticuleux, introverti, sceptique ;
- **Avantage** : maîtrise du fond et de la forme. Expert méthodique avec une capacité d'écoute ;
- **Inconvénient** : difficulté dans la prise de décision. Communique peu sur ses émotions ;
- **Gestion du temps** : opportunité de réunir encore plus d'informations ;
- **Que faire** : être rigoureux, partager de l'information pertinente, être prévisible et disponible ;
- **Mise en garde** : a horreur de se tromper, d'être surpris ou pris au dépourvu.

Chaque centre de l'ennéagramme est sous-divisé en trois types. Il existe selon l'ennéagramme neuf types de personnalités qui sont neuf stratégies d'adaptation au monde. Dans notre quotidien professionnel et dans les formations que nous animons, nous utilisons cette grille des neuf types de personnalités, qui est plus précise en termes de comportement que les centres. Néanmoins, cette première approche à travers les centres reste plus accessible dans un premier temps. Nous recommandons au lecteur, s'il souhaite aller plus loin sur la grille de lecture des centres, de lire ou de se former sur l'ennéagramme.

L'ESSENTIEL

- **En cas de désaccord entre les parties, pour éviter la justice étatique et gagner en confidentialité, faire appel à un médiateur peut être une idée salvatrice.**
- **Le retour d'expérience demande rigueur et discipline à l'individu ou au groupe qui s'y soumet, mais propose une montée en compétences plus rapide en retour.**
- **Les centres instinctif, émotionnel et analytique nous apportent une nouvelle grille de compréhension et de lecture de la psychologie du négociateur.**

PARTIE 2

OBSTACLES ET BIAIS FACE À LA NÉGOCIATION D'INFLUENCE

Parce que le chemin vers l'accord n'est pas linéaire, il est important de comprendre l'ensemble des obstacles qui peuvent survenir. Le comportement de mon partenaire, mais aussi le mien, peuvent être source de complexité et d'incertitude.

Cette seconde partie liste l'ensemble des obstacles que vous pourrez rencontrer et, surtout, vous indique comment les neutraliser avec la méthode CELIA®.

Comment faire face à l'objection, la menace, la colère, le bluff, l'ultimatum… ? Comment influencer sans se faire piéger par une personne utilisant des méthodes malveillantes ? La méthode CELIA® vous aide à opposer une réponse à chaque obstacle et à parvenir à un accord.

Les obstacles

Executive summary

- **Dans toute négociation, le « non » chez l'autre m'est acquis.** Comment lever ces obstacles pour obtenir un « oui » et avoir un accord ?
- **La route vers un accord avec l'autre parti est longue et semée d'embûches.** Le négociateur pourra être confronté à 4 types d'obstacles sur cette route : situationnels, réactionnels, cognitifs et émotionnels.
- **Chaque obstacle à la négociation peut être désamorcé** en respectant les cinq étapes de la méthode CELIA® présentée en partie 1.

Les obstacles que tout négociateur rencontre au cours de la négociation peuvent être :

- **Situationnels :** c'est la situation qui va créer l'obstacle. Il pourra s'agir soit du malentendu, de l'indifférence, de l'incapacité ou encore de l'objection.
- **Réactionnels :** trois réactions sont naturelles face à un stimulus : attaquer, fuir ou céder.
- **Cognitifs :** la connaissance du processus de la négociation peut amener l'autre à utiliser des tactiques ou stratégies déloyales : utilisation du pouvoir, menace, bluff, mensonge, etc.
- **Émotionnels :** nos émotions ou celles de notre partenaire peuvent se transformer régulièrement en force ou faiblesse.

1. LES OBSTACLES SITUATIONNELS

Nous avons identifié quatre types d'obstacles situationnels qui peuvent se mettre sur votre chemin :

- **L'indifférence** : le client indique qu'il n'est pas intéressé.
- **Le malentendu** : votre propos n'a pas été compris comme vous le souhaitiez et cela entraîne un désaccord pour votre client.
- **L'incapacité** : le client vous expose qu'il n'a pas les moyens, la compétence ou le pouvoir de prendre la décision.
- **L'objection** : le client va rejeter un point de votre produit ou exprimer son désaccord.

L'indifférence

L'indifférence est la situation dans laquelle votre interlocuteur ne comprend pas la pertinence de votre discours et ne comprend pas quel pourrait être son intérêt à l'issue de l'accord. Plus vous vous serez préparé(e), mieux vous aurez questionné pour comprendre votre client et moins vous serez confronté(e) à cette objection.

Dans votre phase de découverte vous verrez que cette situation peut être la conséquence de trois causes :

- vous n'avez pas été assez bon pour pitcher et faire comprendre la valeur de votre offre ou de votre produit/solution ;
- ce n'est pas le bon interlocuteur ;
- ce que vous proposez est juste inapproprié ou non pertinent à la personne en face de vous.

Il est important de comprendre quelle est la cause de l'indifférence. Si vous êtes dans le premier cas rien n'est encore perdu. Le problème c'est probablement votre capacité à faire passer et comprendre votre message. Il faut comprendre qu'entre ce que vous voulez dire, ce que vous dites, ce que l'autre entend et finalement ce qu'il comprend, il y a plusieurs étapes qui peuvent complexifier la bonne compréhension de votre message. Vu sous un autre angle, il faudra vous entraîner à mieux communiquer, ou à pitcher votre produit avec des termes simples qui susciteront l'intérêt de l'autre personne. Il se peut également que vous n'ayez pas une

connaissance assez importante des douleurs, enjeux et intérêts de votre interlocuteur, et dans ce cas il faudra que vous posiez davantage de questions pour découvrir la situation complète.

Si vous êtes dans la deuxième situation et que ce n'est pas le bon interlocuteur, demandez-lui qui pourrait être intéressé par votre démarche et s'il peut vous accompagner jusqu'à lui (physiquement, e-mail, téléphone, LinkedIn…) ou vous recommander. Si vous avez fait bonne impression et développé assez de confiance affective dans l'entreprise et dans la solution, celui-ci vous accompagnera dans la majorité des cas.

Dans la troisième situation, si vous vendez de la glace à des Esquimaux ou du sable dans le désert vous comprendrez que c'est votre travail de veille en amont qui n'a pas été fait correctement et que les opportunités de ce que vous vendez à votre cible restent limitées. Il est plus sage de s'adapter et changer de produit ou de solution pour cette personne (si vous en avez plusieurs à votre disposition) ou encore de garder le même produit ou la même solution mais vous faire économiser du temps pour vous comme pour lui en changeant d'interlocuteur.

Le malentendu

Le malentendu est peut-être l'obstacle situationnel le plus simple à traiter. Celui-ci résulte d'une non-compréhension de votre propos par votre interlocuteur. Il faudra donc en termes de réponse répéter, changer de vocabulaire ou d'exemple et d'angle d'explication pour être plus accessible et donc mieux compris. Comme le dit avec beaucoup de pertinence Gregory Bateson, un des pères fondateurs de l'école de Palo Alto : « Le véritable sens de ce que vous dites, c'est la réaction que vous obtenez. »

N'hésitez pas, après avoir reformulé votre propos sous un angle différent, à bien vérifier la bonne compréhension de votre nouveau propos par l'autre personne.

L'incapacité

Si vous êtes confronté à l'incapacité, votre interlocuteur vous exprime directement ou non qu'il n'a pas les moyens (financiers, techniques, autres…) ou le pouvoir (hiérarchique par exemple) de prendre la décision.

Il faudra donc, s'il est intéressé, que vous puissiez proposer plusieurs solutions pour parvenir à un accord. Si c'est un problème financier, alors des facilités de paiement, remises, etc. pourraient lui convenir. En revanche, si c'est lié à son manque de pouvoir ou d'autonomie dans la décision, le fait qu'il puisse vous accompagner ou vous introduire au VITO pourrait être une solution envisageable.

L'objection

De tous les obstacles situationnels, c'est peut-être celui que le négociateur rencontrera le plus souvent. Durant cette phase votre interlocuteur va rejeter un point de votre produit ou vous exprimer son désaccord. Cela peut être lié à un manque d'information, une erreur de formulation de votre part, etc. Néanmoins, il est important de comprendre la nature de l'objection. Celle-ci peut être de trois types :

- **Non sincère et non fondée.** Dans ce cas-là votre interlocuteur essaie de vous manipuler et utilise des tactiques déloyales pour parvenir à son but. Nous vous recommandons de lire par la suite notre chapitre sur la manipulation (obstruction, bluff, attaques, trucages) pour comprendre comment la surmonter.
- **Sincère et non fondée.** C'est généralement le cas des objections que l'on donne lorsque l'on est sceptique ou que l'on a un doute. Il faut donc adresser une réponse qui soit rassurante et qui fasse la preuve de votre propos. Il est intéressant à ce moment-là de se baser sur des critères objectifs fiables comme nous en avons déjà parlé en amont. Fonder ses propos sur des critères objectifs et partagés par tous pourra amener votre partenaire à prendre en considération votre point de vue plus facilement. Attention néanmoins à ne pas trop insister sur le fait que votre partenaire a tort ou que vous avez raison. Comme j'aime le rappeler sur une note humoristique en conférence de négociation, le dilemme de la négociation, c'est choisir entre avoir raison et être heureux.

- **Sincère et fondée.** Dans cette situation-là il est recommandé de bien creuser, grâce à la méthode CELIA, la partie de découverte et votre questionnement pour comprendre la cause du propos de votre interlocuteur. Il est possible que le produit ou la solution négociée soit inapproprié(e) ou non pertinent(e) avec la personne en face de vous. Sauf qu'au lieu de vous l'exposer sous forme d'indifférence elle utilisera une objection pour vous le faire comprendre. Dans ce cas, il n'y a pas grand chose à faire hormis proposer une nouvelle solution ou changer d'interlocuteur.

La gestion de l'objection

Rentrons concrètement dans la neutralisation et la gestion de l'objection. Il est important pour nous de comprendre que le traitement de l'objection n'a pas pour but de vaincre l'autre ni de lui faire perdre la face. Le but n'est pas de rentrer dans une joute verbale pour montrer à l'autre que nous sommes le meilleur et qu'il n'a rien compris. Il n'est pas non plus question de la supprimer, mais bien de la neutraliser. C'est-à-dire à ce qu'elle n'impacte pas autant la prise de décision de votre interlocuteur.

Il est déjà possible de créer les conditions dans son attitude de limiter le nombre d'objections pour un même produit vendu ou négocié.

Cela passe par :

- partager un EFP fort rapidement pour créer du désir et de la tension ;
- être capable de résoudre le problème de son interlocuteur ;
- avoir une posture basse (humilité et bienveillance).

En adoptant les trois points cités ci-dessus, vous devriez déjà voir certaines objections diminuées.

La méthode que nous avons développée pour le traitement des objections est différente si l'objection repose sur un fait, une objection factuelle ou sur une perception.

Dans le cas où l'objection repose sur un point factuel :

- Si vous avez la réponse au problème de votre interlocuteur : accueillir et baisser la résistance puis répondre sur un critère objectif. *Less is*

more, donc n'hésitez pas à faire simple.

> *Exemple*
>
> **Le client** : « Le véhicule dans l'état ne me convient pas. Je voulais une voiture avec boîte automatique car c'est plus agréable et reposant à conduire. »
>
> **Le vendeur** : « Je comprends tout à fait votre point, d'ailleurs actuellement la demande de voitures avec boîtes automatiques connaît une très grosse hausse. Ce véhicule existe d'ailleurs en deux versions : une version manuelle et une version avec boîte automatique. »

- Si vous n'avez pas la réponse au problème de votre interlocuteur : accueillir et baisser la résistance puis recadrage sur une hiérarchie des critères par exemple. La hiérarchie des critères est de mettre en opposition les avantages et inconvénients du choix de votre interlocuteur et de lui demander de faire un choix.

> *Exemple*
>
> **Le client** : « Le véhicule dans l'état ne me convient pas. Je voulais une voiture avec boîte automatique car c'est plus agréable et reposant à conduire. »
>
> **Le vendeur** : « Je comprends tout à fait votre point, et pour être tout à fait transparent, ce modèle n'existe pas avec une boîte automatique. De ce que j'ai compris, vous souhaitiez un véhicule de tel coloris, qui consomme peu d'essence car vous roulez beaucoup et souhaitez maîtriser votre budget, avec la climatisation car vous supportez mal la chaleur en voiture, et avec un pack son de la marque POSE pour un budget total de maximum 12 000 €. En respectant toutes vos demandes, le seul véhicule que nous pouvons vous proposer est celui-ci, mais il n'a pas de boîte automatique. Par rapport à tous les autres avantages que vous cherchiez, est-ce que la boîte automatique est rédhibitoire ? »

Dans le cas où l'objection repose sur une perception, nous avons créé pour ces situations un système qui a pour but de créer une dissonance cognitive, c'est-à-dire proposer une autre perception à votre interlocuteur dans son système de croyance. Cette dissonance cognitive ne peut fonctionner que si vous êtes en capacité de résoudre le problème de votre interlocuteur. C'est le fruit de plusieurs années de recherche, de rencontres avec des experts en PNL, des linguistes, des négociateurs de plusieurs pays, pour tout consolider dans le système AERE®. Le voici pour la première fois partagé en détail :

- **A : Accueillir et creuser.** Vous devez accueillir et baisser la résistance de votre interlocuteur pour le mettre dans les meilleures conditions possibles pour faire évoluer sa croyance : « Je comprends… C'est une bonne question… Votre question est légitime, etc. »
- **E : Évoquer la liberté.** Souvenons-nous que plus nous imposons, plus l'autre s'oppose. Paradoxalement, plus nous lui proposons un degré de liberté dans son choix et plus nous pouvons maximiser nos chances de créer chez lui de l'engagement. On ne peut pas neutraliser l'objection de façon soudaine ou frontale. Il faut y aller doucement pour créer la dissonance cognitive. Ce deuxième temps doit donc autoriser l'autre (en surface) à être en accord sur un désaccord. En invitant l'autre à nous dire *non* maintenant, nous l'invitons à nous dire *oui* plus facilement après. Le but de cette étape est de rentrer dans un léger séquençage de questions orientées *non*. Cette phase s'appuie sur les travaux du phénomène du premier pas de Freedman et Fraser, qui ont été repris par Joule dans sa théorie de l'engagement, auquel on rajoute le travail incroyable de Jim Camp dans *Start With No*, vulgarisé par Chris Voss. Le but est de créer les conditions pour que votre partenaire soit à l'aise, car la seule personne à l'aise dans la négociation doit être l'autre. On peut poser des questions qui ne susciteront aucune méfiance et pouvant générer de l'empathie comme : « est-ce qu'il serait ridicule de… ? », « êtes-vous fermé(e) à une nouvelle approche sur… ».
- **R : Recadrer.** Le recadrage est le fait de proposer un autre angle de compréhension que celui qu'a votre interlocuteur. Nous avons identifié grâce aux travaux de Virgina Satir, psychothérapeute américaine, deux grandes familles pour modifier le cadre de notre interlocuteur : le recadrage de contexte ou le recadrage de sens. Le recadrage de contexte est le fait de poser une question pour trouver dans un autre contexte (passé, présent, futur, lieu, personne) comment la croyance pourrait être différente, un contre-exemple qui prouve le contraire. Le recadrage de sens est le fait de proposer une autre signification à une croyance.

> *Exemple*
>
> Le verre est à moitié vide.

> → Recadrage de sens : « Le verre est à moitié plein. »
>
> → Recadrage de contexte : « Dans un verre deux fois plus petit, il serait plein. »

Dans ces deux grandes familles de recadrage, nous pouvons trouver des déclinaisons. Voici sept modifications du cadre que nous utilisons en négociation au sein de l'Institut NERA :

- **Recadrage de sens** : peut-on changer la signification et le sens de l'objection ?
- **Recadrage de contexte** : est-ce que l'objection serait la même dans un autre contexte ?
- **Recadrage de conséquence** : en voulant cela, que pourrait-on obtenir de différent ?
- **Recadrage de besoin** : quelle autre possibilité pour satisfaire ce besoin ?
- **Recadrage intention** : quelle est l'intention derrière l'objection ?
- **Recadrage hiérarchie des critères** : sur quoi de plus important peut-on se concentrer ?
- **Stratégie de la réalité** : quels sont les éléments tangibles qui vous font penser ça ?

▬ **E : Encourager à l'action.** C'est le célèbre concept du « *call to action* » que l'on retrouve notamment dans le marketing. On suggère ou on incite son interlocuteur à l'action. Cela peut être quelque chose de très simple, surtout si la décision est déjà prise chez notre interlocuteur :

- Tout est bon pour vous… ?
- On y va… ?
- Je vais chercher les documents à remplir.
- Quelle est la prochaine étape… ?

Ce moment où l'on doit basculer l'appel à l'action est généralement un moment redouté par les commerciaux. C'est un moment où le *non* peut arriver de façon rédhibitoire. Si le *non* arrive généralement si tard, c'est car notre interlocuteur n'a pas pu l'exprimer avant. Ce n'est pas qu'il n'existait pas, c'est juste qu'on ne lui a pas donné l'occasion de le dire. D'où le fait, dans notre travail, de permettre l'autre de nous dire

non très tôt. Plus il arrive tôt, plus c'est simple de le questionner, de le comprendre et d'y apporter une réponse. Plus il arrive tard, plus cela devient compliqué.

Exemple

Le client : « Vous êtes trop cher ! »

Le vendeur : [A : Accueillir et creuser] « Merci pour votre remarque, qu'est-ce qui vous fait dire que cela semble trop cher ? »

Le client : « Dans l'appel d'offres que nous sommes en train de conduire, vous êtes plus cher que votre concurrent ! »

Le vendeur : [E : Évoquer la liberté] « Est-ce qu'aujourd'hui vous êtes fermé à de nouvelles approches sur la solution que vous cherchez ? »

Le client : « Non, bien au contraire. »

Le vendeur : « Est-ce qu'il serait absurde de penser que nous n'avons pas totalement la même ? » [R : Recadrer]

- *Recadrage de conséquence* : « Notre solution peut sembler plus chère car elle intègre dans notre offre un support 24 h/24 et 7 j/7, ce que nos concurrents ne font pas. Quelle conséquence pour votre organisation si vous n'arrivez pas à joindre le support quand vous en avez besoin car il est fermé ? »

- *Recadrage de sens* : « Notre solution peut sembler coûteuse, comme tout investissement. Néanmoins, elle vous permet de consolider les données de votre portefeuille de projet en temps réel. Aujourd'hui, vous avez une ressource qui fait ce travail toute l'année. Vous pourriez affecter alors cette ressource à d'autres tâches et augmenter votre productivité. Autrement dit, nous choisir, c'est gagner en productivité par rapport à votre situation actuelle et donc gagner plus d'argent. »

- *Recadrage hiérarchie des critères* : « Vous avez raison. Notre solution peut sembler coûteuse, comme tout investissement. En même temps, elle vous permet de consolider les données de votre portefeuille de projet en temps réel et de prendre de meilleures décisions sans risque d'erreurs. N'est-ce pas quelque chose de crucial pour vous ? »

- *Recadrage intention* : « Quand vous dites que nous sommes trop cher, est-ce que cela veut dire que vous ne percevez pas encore quelle est l'utilité de notre solution dans votre organisation et sa proposition de valeur ? »

Recadrage de contexte : « Notre solution peut sembler plus chère car elle intègre dans notre offre un support. Cette internalisation du support nous permet d'être compétitif et vous de ne pas avoir à vous en soucier tout en maîtrisant le coût. Si vous passez par une solution concurrente moins chère en apparence, demain au moindre problème, vos prix de support peuvent faire exploser votre facture. »

- *Recadrage de la réalité* : « Nous avons une équipe de huit personnes qui travaille au support 7 j/7, cette solution a été conçue après quatre années de recherche & développement, soit des milliers d'heures de travail et plusieurs centaines de milliers d'euros investis. Quels sont les éléments tangibles qui

> vous font croire que c'est cher alors que cette solution peut vous apporter beaucoup de performance tout en vous faisant gagner du temps et de l'argent sur le long terme ? »
>
> - *Recadrage de besoin* : « J'entends que c'est peut-être au-dessus de votre budget à l'instant *t*. Nous avons la possibilité de vous proposer de payer en plusieurs fois sans frais grâce notre partenariat avec la banque XYZ. Cela vous permettrait de bénéficier de notre solution sans trop impacter votre trésorerie. Seriez-vous fermé à cette option ? »
>
> [E : Encourager l'action]
>
> « Sentez-vous libre de me faire un retour négatif si notre proposition de valeur ne fait pas sens et si vous souhaitez que l'on arrête ici, mais quelle est la prochaine étape ?

2. LES OBSTACLES RÉACTIONNELS

De façon générale, les réactions humaines naturelles sont préjudiciables dans la négociation, qui est une discipline qui demande plus que des automatismes innés. Elle demande de l'intelligence situationnelle et émotionnelle *a minima*.

Face à un problème et de façon innée, notre cerveau reptilien nous pousse à adopter trois réactions naturelles : attaquer, céder ou fuir. Ces trois réactions peuvent avoir des avantages mais elles ont surtout beaucoup d'inconvénients à gérer.

Attaquer

C'est choisir d'avoir une attitude dure sur le problème, mais faible sur la relation avec l'autre. C'est un style agressif qui se base sur un rapport de force, qu'il soit physique ou non. Les personnes qui sont dans cette attitude ont une véritable volonté de s'en sortir victorieuses, quel que soit le prix de la victoire. Partant du principe que la meilleure défense c'est l'attaque, elles n'hésiteront pas à tout mettre en œuvre pour réussir. L'avantage c'est qu'elles pourront épisodiquement et sur du très court terme obtenir ce qu'elles souhaitent, mais à quel prix ! Avec une relation aussi abîmée entre les deux parties, il est très peu probable de travailler encore ensemble dans

le futur, ou sinon dans une attitude non-collaborative, donc dans une attitude non-efficiente. On peut également arriver dans une impasse très rapidement si les deux personnes sont dans la même attitude. L'attaque de l'un sera mal perçue par l'autre qui l'attaquera en retour, pour envenimer la situation et/où il ne sera pas rare d'en venir à la violence. On pourra donc facilement passer d'une phase de tension à une phase d'incompréhension, puis à une guerre de position avant d'arriver à une véritable volonté de nuire à l'autre et donc avec une confusion du problème et de la personne. À vouloir gagner une bataille on peut risquer de perdre la guerre.

Face à l'attaque

Il est important de ne pas riposter ou s'opposer frontalement mais de prendre du recul sur la situation et ne pas confondre le problème et la personne. Pour cela, il est recommandé dans un premier temps de marquer une pause, un silence le temps de calmer la situation, puis de communiquer sur l'émotion que l'on ressent avant que celle-ci prenne complètement le pouvoir sur nous. La méthode CELIA, vue précédemment, est tout indiquée dans cette situation ; elle permettra aussi bien de comprendre l'émotion ressentie par l'autre que de déjouer une tactique d'influence ou de manipulation déloyale.

> *Exemple*
>
> Lors du dernier round de négociations entre deux cabinets de conseil à Paris, Stéphane, directeur commercial, commença le rendez-vous en étant énervé, puis rapidement agressif dans ses propos. Yanis, son homologue de l'autre cabinet de conseil, comprenant que la relation se dégradait, lui dit : « Écoutez Stéphane, j'ai l'impression que vous êtes en colère depuis le début de notre rendez-vous. Il est légitime que face à ces enjeux importants vous puissiez l'être, néanmoins moi cela me met mal à l'aise et je n'ai pas l'impression que nous parviendrons au meilleur accord ensemble dans ces circonstances. Pouvez-vous m'expliquer ce qui vous met en colère s'il vous plaît ? »

En réalité, Stéphane était en colère car à la lecture du contrat, certains détails dans les clauses avaient été omis, alors que ces points avaient été stipulés dès les premières rencontres entre les deux entreprises. Yanis put donc renverser la vapeur en expliquant que les contrats avaient été faits

entre services juridiques respectifs, qu'il était surpris de cette omission et que le but de ce rendez-vous était clairement une relecture conjointe des conditions pour être sûr de parvenir à un accord. Grâce à l'attitude de Yanis, ils ont pu signer l'accord dix jours plus tard.

Il est possible aussi, face à une attaque, de suspendre la séance et de demander une pause. Cela permettra aux esprits échauffés de redescendre un peu en pression.

De façon générale, il faut garder son objectif en tête et se concentrer uniquement sur celui-ci pour éviter de se disperser. La question que l'on doit se poser est : « Pourquoi est-il important pour moi de parvenir à un accord ? » En se concentrant sur cet objectif, il sera plus simple de ne pas faire fausse route.

> *Exemple*
>
> C'est l'entretien trimestriel entre Aurélie et le docteur Dominique. Les tensions sont importantes entre elles. Aurélie, lasériste et salariée du docteur Dominique, souhaite avoir de meilleures conditions de travail. En effet, Aurélie, en dépassant ses objectifs de rendez-vous avec sa patientèle, a une surcharge de travail qui ne lui permet plus d'exercer dans de bonnes conditions et se met en risque sur la qualité de son travail. Le docteur Dominique, ne trouvant pas de réponse sur ce point, tente une attaque pour déstabiliser Aurélie : « De toute façon, vous n'êtes pas faite pour ce métier. » Aurélie étant concentrée sur son objectif, répond : « Vous avez le droit de le penser, c'est vous le docteur. Néanmoins, cela ne résout pas le problème. Voici ce que je vous propose… » Sans réaction d'attaque en retour de la part d'Aurélie, le conflit ne peut prendre une dimension assez importante pour obliger le docteur Dominique à ajourner le rendez-vous comme elle fait régulièrement. Une solution a donc été trouvée et choisie dans la demi-heure.

Céder

C'est choisir d'avoir une attitude faible sur le problème, mais forte sur la relation. C'est un style craintif où l'on a peur de nuire à cette relation qui semble si bonne en apparence. On souhaite mettre son interlocuteur dans les meilleures conditions pour parvenir à un accord et on est prêt à tout pour ne pas le froisser. L'avantage effectivement de cette attitude c'est que l'autre souhaitera régulièrement avoir affaire à nous, l'inconvénient c'est que l'on s'oublie clairement dans la relation à l'autre et qu'il y a de grandes chances

que l’on soit insatisfait de l’accord. Le risque de se faire exploiter ou de se faire avoir est très grand avec quelqu’un qui n’aurait pas la même bienveillance envers nous. De plus, céder face à la difficulté, c’est ancrer chez l’autre le fait que face à une attitude similaire dans des conditions similaires, vous céderez à nouveau. Autrement dit, c’est vous exposer à de nouveaux problèmes dans le futur qui n’existent pas encore.

Face à la cession

Des trois réactions naturelles à gérer chez l’autre, ce n’est pas la plus difficile ou désagréable. Néanmoins, il convient de ne pas tomber non plus dans le piège de l’excès. Pour cela, il faut bien comprendre que pour qu’un échange soit équilibré il doit respecter quatre étapes selon le travail de Marcel Mauss. Il faut savoir :

- demander ;
- donner ;
- recevoir ;
- rendre.

La réciprocité dans l’échange doit être instituée dès le départ car elle est vertueuse. Il est souvent recommandé pour les négociateurs de suivre cette maxime : « ne pas faire de concessions sans contrepartie ». Si votre interlocuteur est dans le don, assurez-vous que c’est de sa propre volonté, puis remerciez-le si c’est le cas. N’oubliez pas de le lui rendre par une attention ou d’une autre façon quand vous le pourrez. Il faut encourager ce type de comportement plutôt qu’un comportement agressif.

Fuir

C’est choisir d’avoir une attitude faible sur le problème, mais aussi sur la relation. Fuir, c’est ne vouloir choisir ou décider de rien de peur que la situation puisse se dégrader en se déresponsabilisant ou en partant. Si décider de rompre la relation avec l’autre peut être parfois pertinent (ex. : démission de son entreprise, divorce, etc.), généralement le coût émotionnel

et financier reste important. Néanmoins, la fuite peut aussi avoir un avantage dangereux : celui de se positionner en victime. Se positionner en victime et se faire plaindre par sa hiérarchie en stipulant que la situation est injuste, c'est en quelque sorte chercher le confort et le soutien des autres afin de pouvoir profiter indirectement d'une tolérance plus large envers son attitude. Le risque de se positionner en victime est de rentrer dans un triangle dramatique (Karpman, 1968). Dans le triangle dramatique cohabitent trois profils de personnes : la victime (qui est généralement à l'origine du triangle), le bourreau (qui a le rôle du méchant persécuteur) et le sauveur (qui tel un preux chevalier est là pour secourir la veuve et l'orphelin : ici la victime). Or Karpman nous enseigne que lorsque nous rentrons dans ce triangle, il devient très difficile d'en sortir et que chaque rôle est interchangeable très rapidement avec les autres. Sur le même problème évoqué, le bourreau pourra passer sauveur ou victime et l'autre joueur passer de victime à sauveur ou encore à bourreau. C'est un cercle sans fin qui ne permet pas de résoudre le conflit et qui abîmera la relation. Comprendre le côté néfaste du triangle de Karpman vous permettra, en ne vous positionnant pas en victime, d'éviter de rentrer dedans, et donc d'avoir à fuir à un moment.

Face à la fuite

Dans cette réaction où l'autre pourrait avoir à fuir il est intéressant de voir que la méthode CELIA est aussi pertinente car elle va donner de la considération à l'autre, tout en le rassurant. Chercher à comprendre les motifs de la fuite de mon interlocuteur tout en étant empathique, voire en ayant de la compassion dans ce moment-là, c'est lui laisser la possibilité de s'exprimer et de donner les raisons de son attitude, donc de changer l'orientation de sa pensée pour passer de la fuite à faire face au problème. Reconnaître qu'il y a une difficulté de communication et faire grandir l'autre en l'aidant à communiquer dessus, de façon responsable et respectueuse, vous fera aussi grandir et avancer beaucoup plus rapidement sur la résolution de votre conflit.

Conclusion

Face à un problème, notre cerveau reptilien pour nous protéger nous propose d'adopter de façon innée une de ces trois stratégies : attaquer, fuir ou céder. Notre cœur s'accélère, la pression vasculaire augmente et notre sang afflue soudainement dans tout notre corps pour oxygéner nos muscles et les préparer à affronter le problème. Néanmoins, quand notre cœur oxygène nos jambes pour courir ou nos bras et poings pour se battre, il n'oxygène pas notre cerveau. Combien de fois est-ce que l'on entend : « j'aurais mieux fait de tourner sept fois la langue dans ma bouche ». Pour réoxygéner le cerveau et dans le but de prendre la meilleure décision possible, il faut prendre le temps de respirer profondément, de faire peut-être une pause, de se laisser quelques secondes, ou encore laisser l'autre reformuler ses propos avant de décider quelle sera sa prochaine action.

3. LES OBSTACLES COGNITIFS

Les obstacles cognitifs sont les obstacles que notre interlocuteur peut mettre en place par sa connaissance du processus de négociation. Il peut souhaiter, en adoptant telle ou telle posture, obtenir des réactions ou des concessions de notre part qu'il aura espérées ou anticipées. Comprendre ces obstacles cognitifs ou tactiques dans certains cas aidera le négociateur à parvenir à un accord plus facilement.

Le pouvoir

Il est fort probable que si votre interlocuteur a beaucoup de pouvoir dans la négociation il puisse se poser légitimement la question de savoir : « Pourquoi devrais-je négocier car je peux l'imposer ou l'obtenir grâce à mon pouvoir ? » En d'autres termes, c'est un peu voir le problème sous cet angle : « Ce qui est à moi est à moi, ce qui est à toi est négociable. »

Il est possible de tomber dans une situation où, même si vous avez fait comprendre à l'autre négociateur qu'un accord collaboratif sera plus

pérenne et satisfaisant pour les deux parties, celui-ci veuille néanmoins imposer encore son pouvoir. Il voit la négociation comme un jeu gagnant-perdant à somme nulle : ce que vous perdez, lui, le gagnera.

Cette situation complexe à gérer peut être la cause d'alternatives considérées comme excessivement fortes par l'autre partie. Il peut penser que même en cas de désaccord, ses solutions de rechange restent bien meilleures que les vôtres. Le pouvoir étant subjectif comme nous l'avons déjà souligné, celui-ci ne se peut se manifester que lorsqu'il est perçu. Dans ce cas, il vous appartient d'utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison.

Vu que le pouvoir est subjectif, vous pouvez lui expliquer que ses alternatives ne sont pas si pertinentes que cela, et que les conséquences négatives d'une absence d'accord restent importantes. Le but à ce moment-là n'est pas de lui imposer votre point de vue, mais de le faire réfléchir à la conséquence de l'utilisation de son pouvoir.

Il est possible de faire passer des messages très forts, non pas en argumentant mais en sachant poser les bonnes questions au bon moment : « Quelles seront les conséquences d'un non-accord à ce stade d'après vous pour votre organisation ? », « Pensez-vous que votre solution de rechange pourrait vous apporter autant de valeur qu'un accord entre nous ? », etc. Il est très important que vos questions (ou remarques) ne soient pas perçues comme des menaces. Ce sont peut-être des avertissements suite aux choix de votre interlocuteur, mais non des menaces.

De même vous pouvez, face à une personne qui utilise son pouvoir dans la négociation, mettre en valeur vos propres alternatives. Si vos solutions de rechange sont perçues comme fortes, il y a de grandes chances que votre interlocuteur réfléchisse à deux fois avant d'essayer de conclure l'accord grâce à son pouvoir. Votre alternative n'est encore ni une menace ni une provocation, mais bel et bien la solution hors table des négociations qui pourrait s'imposer à vous si rien ne change en face.

La manipulation

L’utilisation de tactiques ou techniques de manipulation peut malheureusement être monnaie courante dans beaucoup de négociations. En passant du trucage ou mensonge, au bluff, menace, ou pression psychologique (gentil flic/méchant flic, insultes, etc.) il existe des dizaines de méthodes pour essayer de manipuler et influencer l’autre. Nous allons voir celles qu’il sera probable de retrouver le plus facilement dans des négociations commerciales et comprendre comment on peut les annihiler pour reprendre la négociation sur des bases plus saines.

Menace et ultimatum

La menace est une intention par laquelle on souhaite contraindre quelqu’un à faire quelque chose. Quand la menace est contrainte dans le temps, cela devient un ultimatum.

> *Exemple*
>
> « Je souhaite mon augmentation annuelle cette semaine, sinon je vous remets ma démission vendredi soir. Vous avez cinq jours pour trouver une solution. »

Il est important de comprendre la logique de la menace ou de l’ultimatum. Pour beaucoup de personnes, « si les individus s’engagent dans une négociation, les menaces et promesses qu’ils lancent prétendent alors à la crédibilité » (Elster, 2005).

On peut lire, comprendre et définir le processus qu’est la menace sous trois grandes approches qui sont toutes les trois pertinentes et complémentaires :

- **La menace sous l’angle de la théorie de la décision :** on peut comprendre la menace comme un arbre décisionnel où dans un premier temps la victime a l’opportunité de se plier ou non à la menace, et où dans un second temps le maître chanteur a le choix de mettre la menace à exécution ou se rétracter (Ellsberg, 1975).
- **La menace sous l’angle de la communication interpersonnelle :** la menace doit respecter trois temps pour avoir du sens. Dans un premier temps, elle doit être réaliste et plausible pour être prise au sérieux par la victime. Puis elle doit parvenir et être comprise par la victime sinon

elle ne pourra pas avoir l'effet escompté. Enfin, la victime doit avoir la capacité de s'y soumettre (Watzlawick, 1976).

- **La menace sous l'angle de l'engagement :** menacer un tiers, c'est s'engager à faire une action que le maître chanteur ne souhaite pas forcément faire de prime abord (car il peut être conscient du coût pour lui en termes de satisfaction de ses propres intérêts, relations abîmées, etc.). Si cette action n'avait pas de conséquences négatives pour lui, le maître chanteur n'aurait pas besoin de passer par la menace et pourrait directement l'exécuter. Autrement dit, à travers la menace et la volonté de contraindre l'autre, le maître chanteur va se contraindre lui-même à faire quelque chose qu'il ne souhaite pas forcément (Schelling, 1960).

Vu que la menace est la conséquence d'un manque de crédibilité perçue comme nous l'avons vu juste avant, il est important dans un premier temps de prendre cette information au sérieux et de laisser l'autre partie conscientiser ses propres propos en lui laissant formuler sa menace jusqu'au bout. Une fois cela fait, il conviendra que l'autre se sente considéré et compris. Pour cela, il ne faut pas rejeter la menace mais la recadrer et interroger l'autre sur la nature de celle-ci. Pourquoi est-ce important ? Pourquoi maintenant ? Pourquoi la menace n'a pas été faite avant ? etc. Il arrivera bien souvent que la menace soit là aussi pour répondre à des intérêts ou enjeux qui étaient mal exprimés au départ ou qui n'avaient pas été pris en compte. Se sentant acculée ou dos au mur, l'autre partie pensera que sa seule alternative, pour sortir victorieuse de la négociation, passera par la menace.

Personnellement, j'ai l'habitude de considérer la menace autant comme un risque que comme une opportunité. En effet, le maître chanteur vous menace car il est conscient que le passage à l'acte aura des conséquences pour lui (satisfaction des intérêts, relation abîmée…) et qu'il souhaite vous contraindre sans lui-même se contraindre. Autrement dit, il vous communique à ce moment (certes de façon maladroite) sa volonté de rester dans le processus de négociation. C'est en quelque sorte une façon de vous témoigner de l'intérêt. Si vous n'aviez aucun intérêt pour lui, il ne vous menacerait pas, il passerait directement à l'acte. Garder cela en tête aide personnellement à continuer à chercher un accord viable pour les deux parties.

Dans la majorité des situations, comprendre l'enjeu sous la menace sans faire perdre la face à l'autre, c'est-à-dire en le considérant, vous permettra de désamorcer la situation.

Attention, sous-estimer la menace, ne pas y donner de poids, ou vouloir la tester, c'est ne pas considérer l'autre et lui faire perdre indirectement la face. De fait, s'il se considère non-écouté et sans autre recours par impuissance ou désespoir, le passage à l'acte pourra malheureusement se produire, même si l'individu a connaissance des conséquences de son acte. « Si, réduits au désespoir, ils viennent pour vaincre ou pour périr, évitez leur rencontre. À un ennemi encerclé vous devez laisser une voie de sortie » (Sun Tzu). La voie de sortie à une menace ou ultimatum est l'écoute, l'estime et la recherche des enjeux et intérêts chez l'autre.

Bluff, trucage, et mensonge

Le bluff, trucage ou mensonge est une manipulation de l'information à disposition (modification, altération ou omission de l'information) pour influencer le choix de l'autre. Face à cette situation, il est important, quand on la repère, de la dénoncer mais sans faire perdre la face à l'autre. Pour la dénoncer sans lui faire perdre la face et donc sans l'accuser ouvertement de mentir, on pourra lui poser (une fois de plus) des questions. En d'autres termes, la manipulation ne supporte pas la rationalité (Ohana, 2017) ou encore l'appel aux critères objectifs.

> *Exemples*
>
> - « Vous êtes sûr des résultats avancés ? Je n'ai pas dû faire les mêmes calculs, souhaitez-vous qu'on les reprenne ensemble ? »
>
> - « Je n'avais pas cette information. Peut-être pourrions-nous faire appel à un expert pour avoir son point de vue ? »
>
> - « Est-ce que vous pouvez m'expliquer comment vous avez construit votre prix ? »

La difficulté dans ce type de situation où vous savez que vous avez raison et que l'autre a tort, c'est de vouloir avoir raison à tout prix et montrer à l'autre qu'il a tort. C'est un problème d'ego qui nous pousse à agir comme cela. Pour que la négociation puisse se solder par un accord satisfaisant

pour les deux parties, il est important de temps en temps de savoir mettre son ego de côté (puisque la négo c'est le non-ego, comme nous le rappelle Éric Blondeau en préface). C'est un des dilemmes que peut avoir le négociateur, résumé par cette maxime : « En négociation, il faut choisir entre avoir raison et être heureux. »

Le fait d'être bon prince et de ne pas faire perdre la face à l'autre lui permettra lorsqu'il est réellement de bonne foi dans son propos, mais qu'il fait erreur, de vous témoigner davantage de confiance affective puisqu'il comprendra que vous êtes un négociateur bienveillant. Cette augmentation de confiance pourra être plus tard, dans des moments plus difficiles, un facteur clé de succès pour parvenir à un accord.

Faire appel à des méthodes de détection du mensonge pour se prémunir de ce risque est pour moi un véritable piège. En effet, une méta-analyse (synthèse de résultats d'études) montre que nous ne sommes capables de détecter le mensonge que 54 % du temps. Soit une chance sur deux. En gros, tout expert que l'on se réclame sur le sujet, on aura toujours une forte chance de se tromper. Il vaut mieux adopter un comportement en amont qui rende le mensonge plus difficile pour l'autre (Leslie Johns, 2016). Par exemple, nous pouvons :

- encourager la réciprocité en partageant de l'information ;
- adopter une attitude qui favorise l'empathie (voire la sympathie) de son partenaire ;
- poser des questions plus pertinentes et précises (Schweitzer & Croson) ;
- détecter les réponses complexes (qui évitent le sujet) aux questions simples (Todd Rogers & Michael Norton).

4. LES OBSTACLES ÉMOTIONNELS CHEZ MOI

On sait tous que les émotions font partie intégrante des activités de communication et des interactions entre humains, et que de fait la négociation n'y échappe pas (Dupont, 2006 et Rojot, 1994). Il est donc intéressant de se pencher sur cette gestion des émotions et donc sur cette

intelligence émotionnelle qui est un atout fondamental pour le négociateur qui saura en tirer parti (Bobot, 2010).

Définissons déjà la notion d'émotion pour pouvoir poursuivre plus facilement dans ce chapitre. Pour Klaus Scherer (2001), « une émotion est une séquence de changements d'états intervenant dans cinq systèmes organiques (cognitif, psychophysiologique, motivationnel, moteur, sentiment subjectif), de manière interdépendante et synchronisée en réponse à l'évaluation d'un stimulus (externe ou interne), par rapport à un intérêt central pour l'individu ».

Les émotions servent à réguler notre comportement afin de pouvoir raisonner, prendre une décision et s'adapter à une situation de façon pertinente. Autrement dit, on peut avancer le fait que l'émotion est notre signal d'alarme devant une situation. Comme nous le verrons, chaque émotion, lorsqu'elle est modérée et donc qu'elle ne pollue pas notre système de décision, peut avoir un impact positif dans la négociation. Contrairement aux idées reçues, la peur, la colère, ou encore la tristesse peuvent être utiles dans la négociation. Néanmoins, et c'est à ce niveau qu'il faut faire attention, lorsque les émotions sont trop présentes en nous et difficilement contrôlables, alors leur impact sur la négociation est bien moins bon. Sans revenir sur le préjudice que peut créer une émotion de colère, tristesse, ou peur dans la négociation, il en est de même pour une joie exacerbée.

Comprendre la façon dont nos émotions surviennent et comment on peut les canaliser, c'est en quelque sorte agir directement sur les actions que nous allons entreprendre, vu qu'elles ont été largement influencées par celles-ci. Autrement dit, comprendre ses émotions, c'est comprendre les biais de décisions qui pourraient s'offrir à nous dans le cadre d'une négociation par exemple. Il est communément admis que les émotions font partie intégrante de notre vie professionnelle, mais que depuis tout jeune, on nous apprend et on nous éduque à ne pas communiquer dessus. Or, on sait tous que l'on ne négocie pas du tout de la même façon lorsque l'on est en colère, lorsque l'on est heureux ou encore triste.

EFFETS POSITIFS DES ÉMOTIONS EN NÉGOCIATION	EFFETS NÉGATIFS DES ÉMOTIONS EN NÉGOCIATION
– Augmente la capacité à faire des concessions (*Baron, 1992)*	– Diminue les offres initiales *(Ritov et Baron, 1990)*

– Stimule la créativité pour résoudre un problème *(Isen, Daubman et Nowicki, 1987)* – Augmente les gains communs *(Carnevale et Isen, 1986)* – Augmente la capacité à coopérer (*Isen et Baron, 1991)* – Réduit l'usage de tactiques controversées *(Carnevale et Isen, 1986)*	– Diminue les gains mutuels *(Allred* et al*., 1997)* – Incite au rejet des dernières offres avant le point de rupture *(Pillutla et Murnighan, 1996)* – Augmente l'emploi de stratégie compétitive *(Forgas, 1996)* – Réduit le désir de travailler ensemble dans le futur *(Allred* et al*., 1997)*

Tableau 7.1 – *Les effets des émotions sur la négociation proposée par Bobot (2010)*

Nous vous proposons d'aborder maintenant la question de l'émotion à travers le prisme de la négociation, c'est-à-dire de comprendre ce que nous indique une émotion dans la négociation. Il est intéressant de voir les émotions comme des indicateurs qui nous rapprochent ou nous éloignent d'un accord.

Comprendre ce que l'autre veut nous dire lorsqu'il manifeste des émotions est un ressort puissant pour parvenir à un accord plus facilement. Nous allons définir les émotions en empruntant un vocabulaire lié à la négociation où nous différencions intérêt et position comme vu précédemment dans le livre. Ces émotions peuvent ressurgir et s'amplifier dans le cadre des négociations à deux conditions :

- quand l'enjeu de la négociation est important. Plus l'enjeu est important plus je vais ressentir et vivre des émotions fortes (et inversement) ;
- quand je suis surpris et que je ne m'attends pas au déroulement de la situation.

Lorsque notre interlocuteur exprime (volontairement ou non) les émotions suivantes, voici ce qu'il vous communique indirectement :

- **La colère** : un de ses intérêts est menacé et il souhaite vous le faire savoir rapidement et avec le moins d'ambiguïté possible.
- **La tristesse :** une manière de satisfaire un de ses intérêts vient d'être perdue et il ne voit pas encore d'autres options pour surmonter cette perte.
- **La peur :** un de ses besoins vitaux semble être menacé de danger et la situation est inconfortable pour lui.

- **La surprise :** un événement exogène au négociateur et non attendu par lui-même impacte un de ses intérêts.
- **La joie :** un des intérêts de votre interlocuteur vient d'être satisfait.
- **Le dégoût** : il existe un obstacle inconfortable à la réalisation de l'intérêt de votre partenaire.
- **Le mépris** : l'impact et la perception de votre comportement ne semblent pas pouvoir satisfaire son intérêt.

Le premier obstacle à un accord dans une négociation commerciale avec l'autre est notre réaction (Ury, 1991). Maintenant que nous avons compris quel impact peuvent avoir nos émotions sur les négociations commerciales, nous allons vous proposer des outils pour développer votre intelligence émotionnelle et donc être capable de surmonter ces types d'obstacles.

L'intelligence émotionnelle est selon le modèle de Salovey et Mayer (1990) un construit hiérarchique à quatre niveaux :

- **Niveau 1** : la perception émotionnelle qui comprend l'évaluation verbale et non verbale (expression corporelle) des émotions.
- **Niveau 2** : l'assimilation émotionnelle et comment utiliser certaines émotions pour régler des situations.
- **Niveau 3** : la compréhension émotionnelle et reconnaître la transition d'une émotion à une autre ou encore les causes des émotions.
- **Niveau 4** : la gestion émotionnelle qui est la capacité à être attaché ou non à une émotion en fonction de la pertinence de son utilité à un moment précis.

À partir des travaux de Paul Ekman et du Dalaï-lama (2016) sur la gestion des émotions[1], nous allons définir les cinq états dans lesquels vous pouvez vous retrouver dans une interaction sociale, quelles peuvent être les causes et leurs conséquences. Par souci de clarté et de vocabulaire commun, nous définirons une partie des notions précisées ci-dessous grâce au dictionnaire Larousse.

La joie

Nous allons définir la joie en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité.

- **Le plaisir sensoriel** : plaisir dérivé par l'un des cinq sens physiques : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat.
- **La compassion** : plaisir ressenti lorsque vous agissez pour soulager la souffrance d'une autre personne.
- **La réjouissance** : sentiment exaltant, chaud, que les gens éprouvent quand ils voient des actes de bonté humaine.
- **L'amusement** : sentiments ludiques de plaisir et de bonne humeur.
- **La joie malsaine** : joie que l'on éprouve en regardant un sentiment de malheur chez autrui.
- **Le soulagement** : quand quelque chose devrait être désagréable, comme la menace d'un préjudice, mais qu'il est évité ou prend fin.
- **La fierté** : un désir pour les autres, à savoir le plaisir que vous ressentez dans vos propres réalisations ou les réalisations de quelqu'un à qui vous vous identifiez.
- **L'émerveillement** : une expérience de quelque chose qui est très surprenant, beau, stupéfiant ou difficile à croire.
- **L'excitation** : l'énergie qui, contrairement à d'autres émotions agréables, est rarement sentie légèrement, mais varie de moyenne à élevée en intensité. Cet état peut fusionner avec une autre émotion, générant une forme très active de cette nouvelle émotion.
- **L'ecstasy** : le ravissement. Un état de très grand bonheur, presque écrasant.

Cette émotion de joie est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues auparavant. Comprendre les causes de notre émotion de joie nous permettra d'aller à leurs recherches pour éprouver ensuite de la joie, ou de les fuir. Voici une liste d'exemples qui nous aident à être joyeux :

- Vivre une expérience sensorielle avec la nature.
- Aider les autres.
- Les interactions sociales.

- Faire du sport seul ou en équipe.
- Aller dans des endroits où nous avons des ancrages positifs.
- Manger ou boire quelque chose d'agréable.
- Passer du temps en famille.
- Réussir là où on s'est fixé des objectifs.
- Être encouragé, félicité ou apprécié par les autres.
- Etc.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de joie, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- **S'exclamer** : exprimer vocalement son plaisir aux autres.
- **Rentrer en contact** : désir de connexion et d'engagement avec des personnes pour partager ce moment de plaisir.
- **Jubiler** : profiter et se réjouir d'une chose.
- **Gâter** : faire plaisir et s'engager excessivement dans des sentiments agréables.
- **Maintenir** : continuer à faire ce qui est nécessaire pour continuer à profiter de ces moments agréables.
- **Savourer** : prendre du plaisir à vivre un bon moment tant sur une dimension physique que psychologique.
- **Vouloir plus** : tenter d'augmenter ce sentiment de joie.
- **Se retirer** : physiquement ou mentalement, quitter la scène de ce qui cause la joie.

L'impact de la joie dans la négociation

« La joie est une puissance, cultivez-la » (Dalaï-lama). Effectivement, la joie se communique facilement et permet d'aborder la négociation avec une ouverture d'esprit et une sérénité plus importantes. Dans le cadre de la négociation, la joie permet de favoriser la créativité pour résoudre les

problèmes qui vont se mettre sur notre route. Être dans une attitude joyeuse nous permettra de solutionner plus facilement avec l'autre, et avec une envie plus importante, les obstacles que nous allons rencontrer.

Il a aussi été démontré que la joie et la bonne humeur permettent aux gens de penser de manière plus ouverte et plus positive (Goleman, 1997). Autrement dit, quand dans une négociation nous devons peser le pour et le contre, les avantages et inconvénients d'une situation, nous aurons tendance à donner plus de poids au pour et aux avantages.

Il faut néanmoins faire attention car une trop grande joie ou excitation à résoudre un conflit pourrait nous faire passer à côté de points de détail importants. La joie peut être aveuglante et nous empêcher de prendre en compte (avec objectivité) les inconvénients à la prise de certaines décisions. Lorsque ces inconvénients sont occultés à tort, et qu'ils apparaissent plus tardivement, lorsque l'accord a été conclu, ils peuvent provoquer une certaine frustration ou déconvenue chez la personne qui les avait sous-estimés. Attention donc à trouver le juste milieu.

La peur

Nous allons définir la peur avec la même rigueur que la joie, c'est-à-dire en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états ayant le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité.

- **Appréhension / Inquiétude** : état affectif causé par la crainte et l'incertitude.
- **Nervosité** : sentiment d'irritabilité ou d'inquiétude.
- **Anxiété** : impression liée aux situations perçues comme étant incontrôlable ou inévitable.
- **Crainte** : recul et appréhension d'un danger à venir.
- **Désespoir** : affliction profonde et abattement total d'une personne qui a cessé d'espérer.
- **Panique** : sentiment soudain et irraisonné qui peut souvent être collectif.

- **Horreur** : très vive impression physique ou psychique éprouvée par quelqu'un à la vue ou à l'idée d'une chose affreuse ou repoussante.
- **Terreur** : sentiment de peur très violent qui paralyse le corps de toute action cognitive ou physique raisonnée.

Cette émotion de peur est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être peureux :

- Un impact corporel imminent.
- Une perte soudaine d'équilibre ou de repères.
- Une menace pour sa sécurité ou celle d'un proche.
- Certains animaux (serpent, araignée, cafard, etc.).
- Une menace de perdre quelque chose ou quelqu'un qui nous satisfait à un instant *t* (perte d'un être cher, d'un parent, de son travail, de certains privilèges, d'une somme d'argent importante, etc.).
- Des éléments exogènes hors de notre contrôle (tornade, orage, etc.).
- Sortir de sa zone de confort (affronter la phobie du vide, de la foule, etc.).
- Être confronté au jugement des autres (prise de parole en public, examen, etc.).

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de peur, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- **Éviter** : soit rester loin de quelqu'un ou de quelque chose physiquement, soit intérieurement garder son esprit loin de ce qui est le déclenchement de cette émotion de peur.
- **S'immobiliser** : devenir incapable d'agir ou de parler.
- **Hésiter** : se retenir dans le doute ou l'indécision, souvent momentanément.
- **Ruminer** : penser de façon répétitive et en boucle à propos de l'expérience émotionnelle.

- **Hurler** : perdre le contrôle de sa façon de parler, parler beaucoup plus fort voire crier.
- **Fuir** : décider physiquement ou mentalement de quitter la scène qui cause la peur.
- **Être soucieux** : anticiper le potentiel de nuisance à l'avance.

L'impact de la peur dans la négociation

Éprouver un sentiment de peur durant la négociation peut avoir paradoxalement un impact positif sur notre attitude si celle-ci ne devient pas trop envahissante ou polluante. Nous avons déjà vu que la peur nous préparait à la fuite, mais nous permettait aussi de choisir une stratégie alternative comme l'attaque ou s'immobiliser très rapidement. Cette sensation de peur ou d'inquiétude nous pousse donc dans le cas d'une négociation à avoir une vigilance plus accrue et de considérer plus de choix alternatifs ou de meilleures solutions de rechange si nous ne parvenons pas à un accord. Cette vigilance accrue est intéressante dans le cadre de la négociation, car il sera plus difficile pour l'interlocuteur en fasse du négociateur éprouvant cette inquiétude de le manipuler contre son gré. De même, élaborer une multitude de solutions de rechange, de plans B en cas de peur d'un non-accord sera très utile pour s'adapter à la complexité de la négociation et aux facteurs exogènes qui viendraient la complexifier.

Autrement dit, l'avantage de la peur ou de l'inquiétude dans la négociation c'est de conscientiser les dangers que nous pourrions rencontrer dans le cadre d'un accord et de réfléchir aux moyens de les éviter.

Néanmoins, la peur peut avoir un impact négatif sur notre négociation si elle est trop prononcée. Le manque de confiance en l'autre ou encore le fait d'être poussé, à cause de la peur, à une stratégie innée et non réfléchie de fuite, combat ou d'immobilisation de sa position est préjudiciable pour la négociation. Elle ne permettra pas à l'autre partie de créer conjointement avec nous le maximum de valeur, ce qui est dommageable pour apprécier le succès de la négociation.

La colère

Nous allons définir la colère en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité :

- **Être ennuyé** : être importuné, dérangé ou gêné dans ce que l'on fait ou pense.
- **La frustration** : priver quelqu'un d'un bien ou d'un avantage dont il croyait pouvoir disposer.
- **L'exaspération** : être irrité.
- **La contradiction** : action de se mettre en opposition avec ce que l'on a dit ou fait.
- **L'amertume** : sentiment vécu en retour d'une sensation dure et blessante qui peut exprimer la déception.
- **La vengeance** : faire réparation d'une offense, d'un préjudice en en punissant l'auteur.
- **La fureur** : colère violente, frénétique et où il existe un sentiment extrême d'acharnement dans l'action.

Cette émotion de colère est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être en colère :

- L'interférence dans une action qui devait se passer.
- Le rejet par un être aimé.
- Un sentiment d'impuissance face à une situation ou une personne.
- Une invasion trop rapide, soudaine ou non souhaitée dans sa zone de confort.
- Avoir un sentiment d'injustice.
- Être rabaissé ou humilié par une tierce personne.
- Avoir tort.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de colère, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- **Se disputer** : pas d'accord d'une manière qui peut aggraver le différend.
- **Être passif/agressif** : prendre des mesures qui indirectement vont continuer d'alimenter cette colère.
- **Insulter** : dénigrer l'autre personne d'une manière offensive ou nuisible qui est susceptible d'intensifier le conflit plutôt que de le résoudre.
- **Se quereller** : s'opposer verbalement d'une manière destinée à aggraver le désaccord.
- **Hurler** : perdre le contrôle de sa façon de parler ; parler beaucoup plus fort, voire crier.
- **Comploter** : agir d'une manière qui indique clairement que vos actions sont en train de projeter un dessein négatif.
- **Réprimer** : éviter d'agir sous le coup de l'émotion qui est vécue.
- **Utilisation de la force physique** : brutaliser ou contraindre quelqu'un par une action qui peut être délibérément choisie ou par une perte de contrôle de soi.
- **Saper** : prendre des mesures pour rendre quelqu'un ou quelque chose plus faible ou moins efficace, habituellement d'une manière qui est secrète ou progressive.

L'impact de la colère dans la négociation

On entend régulièrement qu'il ne faut pas se mettre en colère dans sa vie professionnelle et que c'est mal. La colère a mauvaise réputation. Néanmoins, nous allons voir que dans le cadre de la négociation, une colère « saine » peut être vertueuse. « Elle permet d'oser, de poser les limites ou de formuler des exigences. Grâce à cette énergie on peut trouver la force de dire non, ou de demander » (Roy, 2011). La colère peut donc être légitime et elle permet, lorsqu'elle est verbalisée avec respect et sans violence, de manifester à l'autre son désaccord sur une situation. De plus, elle a une vertu cathartique et permettrait de limiter le risque de *burn-out* selon la Harvard Medical School. La colère doit être exprimée de manière calme et

ferme mais de façon non-violente et sans menacer l'intégrité physique de l'autre.

La personne qui se met en colère est déjà perçue avec de nombreuses qualités (dominante, forte, compétente, intelligente) mais avec également des défauts (moins chaleureuse, moins amicale, moins sympathique).

Attention néanmoins car la colère, lorsqu'elle rentre dans le cadre d'une stratégie d'intimidation (Clark, Pataki & Carver, 1996), elle n'est pas forcément pertinente. Vous pourriez obtenir certes plus facilement ce que vous souhaitez, mais au prix de la relation qui en souffrira. Sur du long terme, votre partenaire n'aura pas forcément envie de re-négocier avec vous. Dans le cadre d'une stratégie de manipulation, il a été montré (Neale, Sinaceur, 2012) que le fait de menacer de quitter la table des négociations, ou de mettre en place une solution de rechange, avait des résultats plus importants et meilleurs que la colère. Étrangement, cette étude a montré que les négociateurs qui avaient gardé leur sang-froid mais avaient menacé l'autre partie, avaient été perçus comme plus sympathiques, plus équilibrés et plus crédibles que le groupe de négociateurs qui s'étaient mis en colère.

« Face à un négociateur qui manifeste une humeur ou des émotions négatives, le partenaire peut ainsi avoir tendance à faire davantage de concessions pour éviter d'être exposé trop longtemps dans une situation inconfortable » (Petit, 2010). Gardons en tête que le danger d'une telle attitude est de dégrader, voire de détruire la relation avec l'autre. Or, comment négocier et créer de la valeur dans le temps si nous ne nous comportons pas correctement avec les autres ? Il y a peu de chances pour que cette attitude fonctionne sur une longue temporalité. Sur des négociations *one shot*, où vous ne serez pas amené à recroiser votre interlocuteur, cela peut éventuellement avoir du sens. Je laisse à chacun le soin de choisir en fonction de son éthique.

La tristesse

Nous allons définir la tristesse en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité :

▬ **La déception** : sentiment d'être trompé dans son attente.

- **Le découragement** : perte de courage et de motivation à entreprendre quelque chose.
- **Être bouleversé** : être particulièrement ému.
- **Se résigner** : accepter sans protestation ni révolte quelque chose de pénible, fâcheux et qui paraît inéluctable.
- **L'impuissance** : incapacité et inefficacité à faire quelque chose.
- **L'inutilité** : être dans une situation difficile où l'on sait ou sent que tous les efforts seront vains.
- **La détresse** : angoisse causée dans une situation critique par un sentiment d'impuissance.
- **Le désespoir** : affliction profonde, détresse et perte de toute espérance d'une personne qui a cessé d'espérer.
- **Le chagrin** : qui est porté au mécontentement, à la mélancolie et qui éprouve du déplaisir.
- **L'angoisse** : grande inquiétude, anxiété profonde née du sentiment d'une menace imminente mais vague.

Cette émotion de tristesse est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être triste :

- Être rejeté par une personne que l'on apprécie.
- Perdre un être cher.
- Être perçu avec une image différente de celle que l'on veut envoyer aux autres.
- Ne pas réussir à s'intégrer dans un groupe social.
- Ne pas réussir à atteindre certains objectifs fixés.
- Vouloir toujours plus et ne pas se satisfaire de ce que l'on obtient.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de tristesse, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- **Avoir honte** : sentiment de gêne où l'on souhaite cacher ce que l'on ressent et qui empêche ouvertement de manifester ses émotions, sa

manière de penser.

- **Pleurer** : se concentrer sur ce que l'on vient de perdre.
- **Protester** : se plaindre de ce que l'on vient de perdre en sachant pertinemment que cette plainte ne résoudra pas la situation.
- **Ruminer** : penser inlassablement et entretenir la même expérience émotionnelle.
- **Chercher du confort** : être à la recherche de l'aide ou du support de tiers.
- **Se retirer** : physiquement ou mentalement, quitter la scène de ce qui cause la tristesse.

L'impact de la tristesse dans la négociation

Il est intéressant de regarder l'impact de la tristesse dans un processus de négociation. Elle semble avoir un véritable impact positif dans l'issu de la négociation, et plus particulièrement dans la phase de répartition de valeur si, et seulement si, cette émotion est exprimée de façon légitime (Sinaceur, Kopelman, Vasiljevic, Haag, 2015). Quatre situations peuvent justifier cette légitimité de la tristesse selon eux : percevoir son opposant comme faible, anticiper les conséquences d'une interaction future, interpréter sa relation avec l'autre comme une franche collaboration, et enfin ne pas oser manifester son désaccord.

De même la tristesse, dans une phase de négociation compétitive (distributive), permet d'être plus vigilant aux arguments de l'autre sans mobiliser autant d'énergie que dans le cas d'une colère (Demoulin, 2014). Il semble que les personnes tristes sont plus sensibles que les personnes joyeuses à la qualité des arguments (Demoulin, 2014) et ont une capacité de raisonnement analytique plus importante que les personnes joyeuses (Schwarz & Skurnik, 2003).

Si l'expression de la tristesse dans la négociation peut être un message émis à son partenaire comme « Prends soin de moi » (Fridlund, 1994) ou encore « Soutiens-moi s'il te plaît » (Yik & Russell, 1999), il ne faut pas non plus se positionner en victime de la situation. Négocier avec une personne qui est triste ou qui se positionne en victime n'aide pas à trouver le meilleur

accord possible. Le processus de traitement de l'information est altéré. De plus, la tristesse ne permet pas d'envisager un choix de solutions de rechange aussi large et semble avoir un impact négatif sur une issue de la négociation satisfaisant mutuellement les deux parties.

Le dégoût

Nous allons définir le dégoût en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité :

- **Ne pas aimer** : ne pas avoir d'affection ou de tendresse pour quelqu'un.
- **Avoir une aversion** : vive répugnance ressentie par quelqu'un à l'égard d'une personne ou d'une catégorie de personnes.
- **Être dégoûté** : sensation d'écœurement.
- **Être répugné** : inspire à quelqu'un un sentiment fort de mépris et de haut-le-cœur.
- **Être révulsé** : avoir une très vive réaction de dégoût et de rejet.
- **Détester avec horreur** : ne pas pouvoir endurer, supporter quelqu'un ou quelque chose et l'avoir en horreur.
- **Haine** : aversion et répulsion extrême éprouvée par quelqu'un à l'égard d'une autre personne ou de quelque chose.

Cette émotion de dégoût est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être dégoûtés :

- Le pourrissement ou la décomposition de quelque chose ou d'un organisme vivant.
- Ce qui peut sortir d'un corps vivant (excréments, vomis, organes, sang, etc.).
- Phobie alimentaire (insectes, viande crue, fruits de mer, etc.).
- Odeur inconvenante.
- Situation interpersonnelle (inceste, pédophilie, etc.).

- Situation où une personne se voit imposer de faire quelque chose contre sa volonté.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de dégoût, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- **Éviter** : soit physiquement rester loin de quelqu'un ou de quelque chose, soit intérieurement garder son esprit loin de ce qui est le déclenchement du dégoût.
- **Déshumaniser** : traiter quelqu'un comme si il ou elle n'est pas un être humain ; priver une personne de qualités humaines, de la personnalité ou de l'esprit.
- **Vomir** : rejet actif par la bouche d'une partie du contenu de l'estomac pour protéger son organisme. Désigne métaphoriquement un dégoût très intense.
- **Se retirer** : physiquement ou mentalement, quitter la scène de ce qui cause la tristesse.

L'impact du dégoût dans la négociation

Le dégoût peut avoir un impact négatif sur le processus de négociation et sur la relation. Une personne qui exprime du dégoût dans la négociation aura tendance à vouloir sortir rapidement de cette émotion et sera plus pressée pour parvenir à un accord.

De fait elle prendra moins de temps pour réfléchir à des solutions de rechange créatives et originales. Elle aura donc tendance à chercher le résultat le plus simple et direct pour terminer la négociation. Le sentiment de dégoût peut aussi avoir un impact sur la relation et ne pas permettre une coopération complète. La personne qui vivra l'émotion du dégoût pourra avoir tendance à ne pas vouloir se livrer complètement, tant dans la relation humaine (elle ne donnera pas sa confiance facilement) que sur l'information qu'elle pourrait communiquer à l'autre.

Vivre ou faire vivre une émotion de dégoût à son partenaire semble donc être un véritable frein pour parvenir à un accord mutuellement satisfaisant qui maintient intacte la relation humaine.

5. LES OBSTACLES ÉMOTIONNELS CHEZ L'AUTRE

Nous avons pu comprendre grâce à la précédente partie comment les émotions peuvent nous envahir et impacter notre processus de négociation. Ce qui est vrai chez nous est vrai chez l'autre. Votre interlocuteur pourra ressentir, en fonction du moment de la négociation et d'une multitude de facteurs qui vous échapperont, plusieurs émotions qui impacteront sa façon de négocier, donc votre relation avec lui.

L'empathie et l'écoute active apportent des clés de solutions pour identifier les émotions chez l'autre et le faire verbaliser. De même, vous pouvez tomber sur un partenaire qui communiquera facilement sur ce qu'il ressent car il sait que ce n'est pas un gage de faiblesse dans la négociation, mais un véritable atout pour se rapprocher d'un accord.

Néanmoins, vous pourrez être avec des interlocuteurs qui n'auront pas l'habitude ou l'envie de communiquer sur les émotions qu'ils ressentent. Être capable de les identifier chez l'autre, c'est être capable de comprendre ce qui (dans vos propos ou votre attitude) peut susciter ce type d'émotions. De fait vous pourrez, en fonction du résultat que vous souhaitez obtenir, adopter une attitude plutôt qu'une autre. De même, plus vous repérez les émotions facilement chez l'autre, plus facilement vous comprendrez ce qui est important ou non dans la négociation. La compréhension des émotions vous permettra, comme sur une carte, de trouver votre chemin vers l'accord.

Nous avons déjà vu pour chaque émotion, comment elle se traduit physiquement à travers notre expression corporelle. Il en va de même pour notre interlocuteur qui, par exemple, quand il aura de la colère, pourra avoir envie de se disputer, d'insulter l'autre partie, de crier ou de parler fort, etc.

Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur la manière dont l'émotion peut se manifester chez l'autre sur son visage à travers l'expression de

muscles bien précis pour chaque émotion. Nous appellerons cette lecture des expressions du visage des « micro-expressions ». « Certaines émotions humaines comme celles qui indiquent la colère, la peur, le dégoût, le mépris, la tristesse, la surprise et la joie sont universelles, quels que soient l'âge, le sexe, la race ou la culture (…) Les micro-expressions sont des expressions émotionnelles de tout le visage qui sont comprimées dans le temps et ne tiennent qu'une fraction de leur durée habituelle » (Ekman, 1985).

La joie

Comme nous l'avons vu précédemment, la joie se manifeste à travers la réjouissance, l'amusement, l'émerveillement, etc. À travers notre visage, cela se manifeste par une expression que nous savons tous déchiffrer facilement depuis notre toute jeune enfance : le sourire. S'il existe plusieurs formes de sourires, voire des sourires lorsque l'on n'est pas heureux, lorsque l'on a peur, etc., le sourire qui exprime de la joie, lorsqu'il est sincère, est contagieux. Difficile de ne pas sourire en retour à un bébé qui nous sourit.

L'expression du sourire se fait par la contraction du grand zygomatique, qui est un muscle de la joue qui relie les pommettes aux commissures des lèvres. Il est assez simple de voir lorsqu'il est naturel et non feint car il fait apparaître des petites rides en forme de pattes d'oie au niveau des yeux. De même, en fonction des personnes et de l'intensité du sourire, on pourra voir une ligne de ride entre le nez et l'extrémité de chaque lèvre.

Dans le cadre d'une négociation commerciale, il sera important de comprendre que, si le sourire n'est que musculaire au niveau de la bouche, alors il n'est pas sincère et ne correspond pas à une émotion de joie. Cela peut être un sourire de circonstance ou de gêne, par exemple. Il appartiendra au négociateur de creuser pour mieux comprendre l'émotion vécue par son interlocuteur.

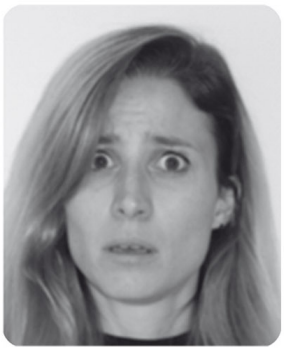
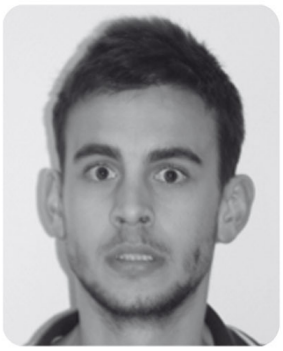
La peur

La peur est une expression assez déplaisante à vivre et qui peut perdurer relativement longtemps, même si l'élément déclencheur n'est plus présent. La personne qui va vivre cette expérience pourra donc devenir pâle (avoir le sang qui migre rapidement de la tête vers les mains ou les pieds pour pouvoir combattre ou fuir), avoir sa respiration qui accélère, ou encore des battements de cœur plus rapides.

Si on se concentre davantage sur les muscles du visage, nous pourrons constater que les lèvres s'étirent légèrement à l'horizontale et en direction des oreilles, la bouche pouvant être ouverte ou non. Les paupières inférieures vont se tendre alors que les paupières supérieures vont se remonter. Cela donnera l'impression que la personne a les yeux grands ouverts et très contractés ou crispés juste autour. Les sourcils vont remonter et se rapprocher l'un de l'autre. Des rides pourront apparaître au centre du front mais pas sur toute la longueur.

Attention, d'un point de vue micro-expression sur le visage, l'émotion de peur pourrait être facilement confondue avec la surprise. Même si nous reviendrons en détail un peu plus tard sur l'expression de la surprise d'un point de vue musculaire pour le visage, la peur diffère de la surprise à trois niveaux :

- Physiquement le corps ne réagit pas de la même façon (pâleur, respiration et battements de cœur plus rapides, tremblements des mains, immobilisation de la posture, etc.).

- Le sentiment de peur peut être provoqué par quelque chose qui nous est familier et qui était planifié. Par exemple, un rendez-vous chez le dentiste peut nous faire peur alors que le rendez-vous est planifié depuis longtemps, que nous connaissons bien la personne qui va nous opérer et que c'est nous qui sommes moteurs pour le consulter.
- La durée de l'émotion de la peur est beaucoup plus longue que celle de la surprise, qui est l'émotion la plus brève.

La colère

La colère est une émotion très négative. Elle est peut-être une des plus dangereuses dans notre rapport à l'autre et donc dans la négociation car on retrouve un souhait de nuire à l'autre, donc de saboter la relation humaine. La colère peut faire agir certaines personnes en leur faisant avoir des remords après le passage à l'acte.

La colère va se manifester d'un point de vue physiologique par une accélération du sang dans nos veines, l'apparition visible de veines sur notre face ou nos muscles, un visage qui peut rougir… Cet apport de sang dans tout l'organisme va tendre le corps qui va se redresser et qui pourra même s'avancer légèrement vers la source de la colère. On comprend bien que la colère nous prépare donc à une réaction naturelle qui est l'attaque.

Au niveau du visage, les lèvres vont se crisper et se presser l'une vers l'autre. Les sourcils vont se contracter et s'abaisser ensemble pour converger vers le nez. Cela va faire apparaître de petites rides verticales entre les sourcils. Au niveau du front, il n'y a pas de raison que des rides horizontales apparaissent, sauf si elles sont déjà présentes à l'état neutre.

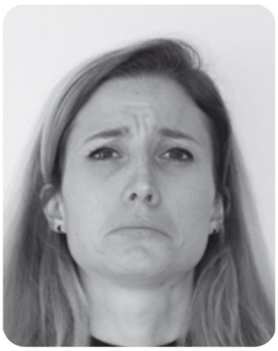
En revanche, le front peut pivoter légèrement en avant (avec le menton rentrant légèrement dans le cou) afin de protéger inconsciemment son cou et se préparer à l'attaque.

Le regard deviendra fixe pendant tout le sentiment de colère et en fonction des individus les yeux pourront devenir légèrement globuleux. Concernant le nez, celui-ci pourra se dilater même si ce n'est pas spécifique à la colère et que cela peut apparaître aussi dans la tristesse.

La tristesse

La tristesse est une émotion de souffrance ; la source peut en être le rejet ou la perte d'une personne aimée. Par exemple, qui dit tristesse ne dit pas forcément des pleurs qui s'extériorisent. La tristesse est une émotion qui dure dans le temps plusieurs minutes, heures, journées ou semaines en fonction de la cause.

La tristesse peut s'observer chez notre interlocuteur avec un visage qui va s'affaisser dans sa globalité. Les extrémités intérieures de nos sourcils vont remonter avec une paupière supérieure qui va s'abaisser. Il sera alors possible d'identifier comme un début de triangle entre le sourcil et la paupière supérieure. Le regard va se flouter progressivement comme si la personne regardait dans le vide. Au niveau de la bouche, cela va se traduire par la descente des extrémités des lèvres. Dans certaines formes de tristesse importante, les lèvres pourront se mettre à trembler.



Le dégoût

Le dégoût peut être causé par le goût, la vue, l'odeur et le toucher de quelque chose dont nous avons une aversion. Mais ce ne sont pas les seuls motifs du dégoût : l'action, l'apparence des gens ou même une idée peut entraîner cette réaction chez nous. Ces causes du dégoût ne sont pas universelles et dépendent de notre culture et de notre histoire personnelle.

Néanmoins, comme les sept autres émotions que nous étudions dans ce chapitre, sa conséquence sur notre visage est universelle. Les indices les plus importants pour déceler le dégoût se manifestent au niveau de la bouche et du nez. La lèvre supérieure va remonter légèrement jusqu'à faire même apparaître les dents dans certaines situations. La lèvre inférieure peut rester neutre ou s'abaisser un petit peu. Cette remontée de la lèvre supérieure va alors entraîner des rides au niveau du nez et de chaque côté de celui-ci. Plus le dégoût est important, plus il est probable que les rides s'accentuent. Cette remontée de lèvre peut aussi entraîner la remontée des joues de chaque côté du visage, ce qui amènera une légère fermeture des yeux et avec néanmoins des sourcils qui resteront bas.

La surprise

La surprise est l’émotion humaine la plus brève et la plus courte dans sa manifestation. Elle est soudaine et inopinée. Le fait d’avoir le temps de penser, en fonction d’un événement, si l’on est surpris ou non, n’est plus de la surprise. La vraie surprise se manifeste sur le visage par une expression qui est très rapide et dure moins d’une seconde.

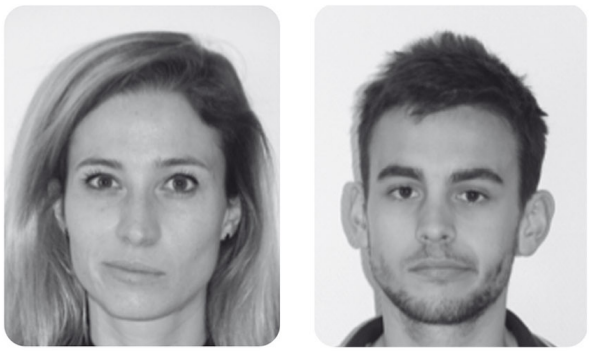
On peut identifier, lorsque la surprise apparaît chez quelqu’un, une ouverture de la mâchoire qui peut entraîner chez certaines personnes une ouverture de la bouche et une légère séparation des lèvres. Les yeux sont bien ouverts en grand et les sourcils relevés. Cela peut générer l’apparition ou l’accentuation de rides horizontales au niveau du front. Certains adultes qui n’ont pas naturellement de rides à ce niveau n’auront pas non plus de rides en étant surpris. De même, les adolescents ou les enfants n’auront pas non plus cette manifestation sur leur visage. En revanche, la peau sur la partie basse du front sera tendue.

À la différence de la peur, la sensation de surprise qui se déclinera aussi par des yeux grands ouverts, aura une contraction et une crispation beaucoup moins importante autour des yeux.

Le mépris

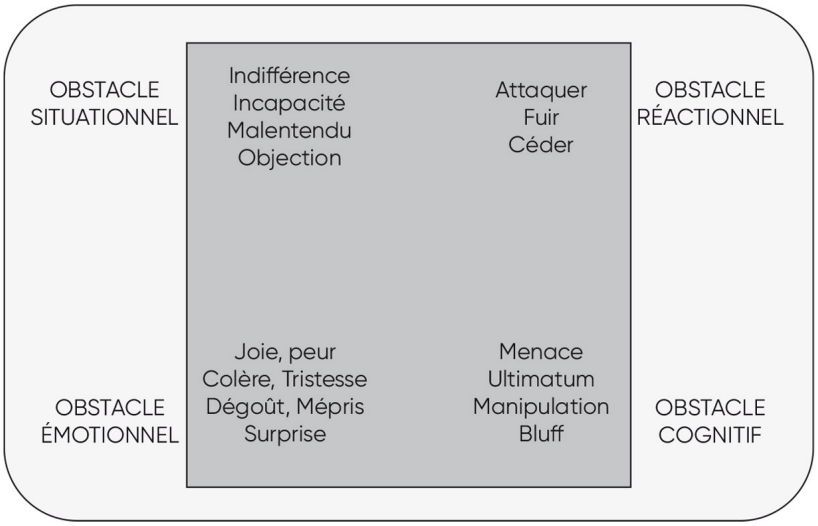
Le mépris est une des micro-expressions la plus simple à reconnaître car elle est asymétrique. C’est la seule expression, sur les sept universelles que nous avons traitées, qui est asymétrique et unilatérale sur une partie du visage (droite ou gauche sans aucune importance).

Le mépris s’identifie par une contraction musculaire au niveau d’une des extrémités de la lèvre qui va la tirer en arrière ou la remonter un petit peu. Cela apparaîtra donc soit sur notre côté droit, soit sur notre côté gauche. Cette micro-expression est très rapide et brève. Plus elle est marquée par la personne en face et moins paradoxalement celle-ci éprouvera du mépris. Plus elle est brève dans sa manifestation, plus il y a de chances que le mépris soit important.



L’ESSENTIEL

- **Obstacles situationnels, réactionnels, émotionnels ou encore cognitifs peuvent joncher la route vers l'accord. Être capable de les identifier, les comprendre et les traiter de façon intelligente est un grand pas pour arriver à une situation gagnant/gagnant pour les deux partenaires.**
- **La méthode CELIA nous autorise à transformer un éventuel adversaire en allié dans la négociation.**
- **Voici la matrice des obstacles à la négociation :**



CHAPITRE 8

L’influence exogène

Executive summary

- **Comprendre comment l’être humain prend ses décisions** permet de mieux appréhender les leviers à activer ou non pour l’influencer à prendre une route plutôt qu’une autre.
- **Nous avons recensé neuf biais cognitifs** parmi les plus puissants qui sont susceptibles de faire évoluer toute négociation.
- **Nous vous proposons une grille de lecture d’aide à la décision** pour éviter de vous tromper vous-même ou de vous faire influencer.

Les choix que nous faisons quotidiennement sont tout sauf rationnels. Notre cerveau n’est pas infaillible, même si à tort nous avons tendance à surestimer notre savoir et non à le sous-estimer. Certaines erreurs de jugement (ou biais cognitif) pourraient être évitées dans la vie de tous les jours, mais aussi lors de négociations complexes, si nous prenions le temps de réfléchir en dehors du cadre. Ces erreurs sont la conséquence de conclusions hâtives que met en place notre cerveau pour ne pas avoir à trop réfléchir lorsque la situation semble déjà connue en apparence. À partir notamment des travaux de Cialdini ou encore de Dobelli, voici une liste de biais cognitifs supplémentaires qui peuvent avoir un important impact dans vos prochaines négociations :

- réciprocité ;
- rareté ;
- autorité ;
- engagement ;
- preuve sociale ;

- difficulté ;
- affection ;
- interdiction ;
- contraste.

1. LA RÉCIPROCITÉ

La réciprocité, c’est ce fameux petit quelque chose que l’on se sent obligé de faire lorsque quelqu’un nous fait un cadeau ou nous a rendu un service. Souvenez-vous de votre collègue qui vous a aidé en vous soulageant d’un peu de travail afin que vous ne finissiez pas trop tard. Ou encore du cadeau complètement inattendu que votre conjoint(e) vous a offert sans aucune raison valable. La notion de don, que ce soit de l’aide, du temps ou sur des aspects plus matérialistes, entraîne chez les gens une volonté de leur rendre la pareille, c’est-à-dire une notion de réciprocité.

Notre attitude occasionne aussi, lors de nos interactions sociales, de la réciprocité. Quand on rentre dans une pièce avec le sourire cela a pour conséquence (la plupart du temps) de déclencher un sourire ou une attitude bienveillante de la part de nos interlocuteurs, et c’est entre autres pour cela que nous avons insisté autant sur la notion de sourire dans la première partie de notre ouvrage.

La réciprocité a toute sa place dans la négociation. C’est un puissant levier pour influencer les autres à dire oui ou à faire quelque chose en contrepartie d’une concession que l’on aurait pu faire en amont, en expliquant à quel point cela nous coûte mais également à quel point nous sommes prêts à le faire si cela peut nous rapprocher d’un accord. La règle d’or de la négociation reste basée sur un principe de réciprocité, donc pensez bien à l’avoir en tête dans toutes vos futures négociations : il n’y a pas de contrepartie sans concession (c’est-à-dire : sans contrepartie).

2. LA RARETÉ

Nous avons tous envie de posséder quelque chose qui est rare, ou mieux encore quelque chose que nous pourrions perdre. Cela donne à cet objet beaucoup plus de valeur à nos yeux. Beaucoup de fabricants de produits de luxe, outre le coût de production ou d'une main-d'œuvre spécialisée, définissent le prix de leur produit en fonction de la rareté de celui-ci qu'ils peuvent même imposer au marché. C'est le cas de certaines marques de sacs à main ou encore de parfums.

Prenons l'exemple des soldes ou promotions exceptionnelles. Ce qui fait la rareté ici c'est la notion de contrainte de temps, d'ultimatum. Si je veux acheter ce produit à tel prix il ne me reste que 24 heures sinon je passe à côté de cette offre. Combien de commerçants recourent à ces méthodes de contraintes de temps ou encore de stock (« Plus que 100 produits disponibles ») pour susciter chez nous l'acte d'achat qui n'aurait pas eu lieu sans cet impératif.

On peut retrouver le même principe dans le cadre de l'entreprise ou certaines négociations B2B où de nombreuses réponses à des appels d'offres sont conditionnées dans le temps. « Nous ne pourrons vous proposer ces conditions financières que si vous signez le contrat avant le 31 du mois » par exemple.

Jouer sur cette notion de rareté vous permettra donc de valoriser de façon beaucoup plus importante votre propos ou produit et influencera l'autre partie à agir en conséquence, plus facilement.

3. L'AUTORITÉ

L'autorité ou le tiers de confiance est un puissant allié pour toute personne qui tend à influencer les autres. La notion de critère objectif a été largement développée par Ury et Fisher comme une des meilleures façons d'argumenter (regardez comment je vous propose d'acquiescer à mon propos en soulignant que d'illustres professeurs d'Harvard l'ont déjà avancé par le passé).

L'autorité peut être le professeur, l'expert, le représentant de l'ordre ou de la loi, etc. C'est la personne à qui l'on va se référer lorsque nous doutons ou ne savons pas. Si j'achète une voiture d'occasion, je pourrai négocier plus facilement mon prix à la baisse si le prix de l'argus est moins cher que le

prix proposé par le vendeur (l'argus faisant office d'autorité sur le marché du véhicule d'occasion). Combien de fois voyons-nous un produit dans un rayon de supermarché où est marqué dessus « Vu à la télévision », comme si le produit devenait meilleur parce qu'il était passé sur notre petit écran.

Regardez l'expérience de Milgram réalisée au début des années 1960 aux États-Unis et qui étudiait le niveau d'obéissance d'un individu face à une autorité qu'il estime légitime et dont les résultats sont, selon lui, « inattendus et inquiétants ».

L'autorité permet facilement de modifier les comportements des individus, même s'ils ne sont pas forcément d'accord au début. Associer l'autorité au consensus (que nous allons voir après) permet de démultiplier encore plus ce levier d'influence.

4. L'ENGAGEMENT

Une fois que l'on a choisi une route, généralement on n'en change pas si facilement. Le principe d'engagement montre qu'une personne qui est libre de ses choix aura tendance à agir en cohérence avec sa façon de penser ou de faire.

C'est une dynamique que l'on retrouve dans le concept du « pied dans la porte » (Freedman et Fraser, 1966), où on peut faire des premières demandes facilement réalisables et acceptables par l'autre, et cela aura pour but de déboucher sur une autre demande plus difficile à réaliser. Fonctionnant avec ce biais d'engagement, on facilite les chances que notre partenaire accepte cette demande plus difficile. On retrouve cette même dynamique dans l'hypnose ericksonnienne à travers le principe de « *Yes set* ». Plusieurs oui de suite ont tendance à faciliter un prochain oui.

Sur Internet ou même ailleurs, il existe bon nombre d'offres où nous pouvons essayer un produit ou un service gratuitement pendant un certain nombre de jours. Une fois ce nombre de jours écoulé, le service payant nous est automatiquement proposé, espérant que sur le principe d'engagement, nous puissions le valider.

Il en est de même dans le monde de l'entreprise où beaucoup de solutions informatiques ou d'éditeurs de logiciels proposent à leurs clients des pilotes

pour essayer la solution à moindres frais. Si l'expérience sur un nombre de jours déterminé convient, une proposition commerciale sera alors envoyée au client et celle-ci aura beaucoup plus de chance d'être validée.

Dans la grande distribution beaucoup d'enseignes ont recours à des « magasins tests » pour essayer les nouveaux concepts. Si ces concepts sont validés alors les magasins pilotes seront mis en exergue pour montrer leurs meilleurs résultats. La conduite du changement sur les autres enseignes dans le cadre d'une harmonisation sera alors, dans ce cas, d'autant plus simple vu qu'une poignée de magasins ont déjà basculé, et cela avec succès.

5. LA DIFFICULTÉ

Dans la continuité de l'engagement existe aussi la difficulté. Plus quelque chose est difficile à avoir ou obtenir pour nous et plus nous le souhaitons. La difficulté semble donner beaucoup plus de valeur à l'objet convoité que la facilité. Beaucoup d'entre nous seront plus fiers d'être millionnaires grâce à leur travail plutôt que grâce à un tirage du Loto. Pourtant, le résultat reste le même à la différence que dans le premier cas on peut montrer au reste du monde qu'on le mérite, et donc on peut associer ces millions à une notion de difficulté et de pénibilité.

Prenons un autre exemple : même s'il est interdit en France depuis quelques années, réfléchissez quand même quelques secondes au bizutage (rite d'initiation ritualisée et imposée) qui avait lieu à l'armée, l'école, ou encore dans le milieu professionnel. C'est seulement à l'issue du bizutage, et donc à l'issue d'une période de pénibilité qu'on avait l'impression d'appartenir à un groupe. C'est cette difficulté vécue par tous qui va définir le groupe et le souder face aux autres.

Plus il est difficile pour nous d'obtenir quelque chose et plus nous le voulons.

6. L'AFFECTION

On apprécie toujours plus facilement les personnes autour de nous qui sont agréables et sympathiques. Nous sommes plus enclins à suivre un leader ou à dire *oui* à quelqu'un que l'on apprécie et que l'on estime qu'à une personne pour laquelle nous aurions une aversion.

7. LA PREUVE SOCIALE

La preuve sociale (ou consensus) nous rappelle que l'humain est un animal social qui suit assez facilement le mouvement de la foule. Qui n'a jamais vécu la scène suivante : à la fin d'un spectacle, applaudissements, deux personnes se lèvent pour applaudir, puis cinq, puis vingt, suivi de la moitié de la salle, puis toute la salle, et enfin nous. Étrangement, si toute la salle ne s'était pas levée, on était plutôt bien assis dans notre fauteuil sans avoir particulièrement envie de nous lever. C'est l'effet de consensus qui fait que l'on se lève.

C'est la même chose que lorsque l'on achète un produit et que l'on voit sur l'emballage des remarques de consommateurs qui en sont satisfaits. Ou encore dans des négociations en B2B, lorsque l'on explique que notre solution est utilisée par une majorité des entreprises du CAC40. Pour la plaisanterie, beaucoup d'acheteurs ou directeurs des systèmes d'information qui achetaient des ordinateurs de la marque IBM au XX^{e} siècle s'entendaient dire : « Personne ne s'est fait virer pour acheter du IBM. »

La preuve sociale, c'est le fait qu'il est plus simple pour l'être humain d'un point de vue cognitif d'adopter un comportement similaire ou de mimétisme de la majorité.

En théorie économique, au début du XX^{e} siècle, Keynes nous rappelait que le comportement moutonnier (c'est-à-dire le consensus) est un comportement rationnel. Si le prix d'un titre baisse et que d'autres investisseurs continuent à vendre le titre, alors un comportement rationnel sera de vendre afin de ne pas perdre davantage (même si l'entreprise se porte bien). On voit donc bien la puissance de ce principe.

8. L'INTERDICTION

La puissance de la transgression de l'interdit est un phénomène fascinant chez l'être humain. Expliquez à un enfant qu'il est interdit pour lui d'ouvrir telle porte chez vous, et vous pouvez être sûr qu'après un dilemme cornélien des plus intenses dans son cerveau, il finira par succomber à ce désir ou cette curiosité d'ouvrir la porte.

Ce principe de l'interdiction bien connu et qui remonte à la nuit des temps est quasi biblique. Souvenez-vous de la Genèse (2 : 4-25) avec Adam et Eve : « Et l'Eternel Dieu ordonna à l'homme : Mange librement des fruits de tous les arbres du jardin, sauf du fruit de l'arbre du choix entre le bien et le mal. De celui-là, n'en mange pas car le jour où tu en mangeras tu mourras. » Sans vouloir blasphémer, si Dieu avait eu connaissance du biais d'interdiction, il n'aurait jamais interdit à Adam et Eve d'y toucher.

Ce biais d'interdiction est aussi très utilisé en hypnose, mentalisme ou encore dans la manipulation. On appelle cela la suggestion négative. Par exemple, si je vous demande de NE PAS penser à une voiture rouge dans votre tête et que vous arrêtez de lire quelques secondes, la première chose qui va apparaître dans votre esprit, c'est une voiture rouge. Et plus vous voudrez résister à y penser et plus vous y penserez. Le biais de l'interdiction est un biais très puissant.

9. LE PRINCIPE DE CONTRASTE

Le principe de contraste veut que nous ne réfléchissions pas dans l'absolu mais en comparant (souvent à tort) les choses entre elles. Prenons l'exemple de deux bacs d'eau : un froid et un tiède. Si nous plongeons nos deux mains en même temps dans les bacs nous aurons la sensation qu'un des bacs est tiède et l'autre chaud.

Prenons un autre exemple : demandez à des étudiants de faire un mémoire de fin d'étude de 500 pages. Ils pourront trouver cela long. Revenez 15 minutes après et dites-leur que finalement 150 pages « suffiront », ils auront l'impression que le mémoire sera beaucoup plus court et rapide à terminer. Or 150 pages représentent toujours une somme de travail assez considérable.

Dobelli nous donne un exemple qui a beaucoup de sens : pourquoi sommes-nous capables de faire 10 minutes à pied pour économiser 10 euros sur un

produit alimentaire mais pas 10 minutes à pied pour payer 979 euros un costume à 989 euros ? Pourtant, 10 minutes restent 10 minutes et 10 euros restent 10 euros.

Prenons l'exemple de la vente dans une enseigne de produits image et son. Lorsque j'étais plus jeune, j'étais vendeur de télévisions. Sur des télévisions à 2 500 €, certaines extensions de garantie que l'on devait vendre étaient de 350 €. 350 € rapportés au risque de perdre 2 500 € n'est pas très élevé. Mais 350 € de plus à rajouter reste quand même une somme conséquente. Pour vendre davantage de garanties que mes collègues, j'utilisais déjà le biais de contraste sans le savoir. L'extension de garantie était de trois années supplémentaires, soit environ plus de 1 000 jours. De fait, l'assurance coûte (si on la lisse sur 1 000 jours) moins de 30 centimes par jour. L'argument « est-ce que pour moins de 30 centimes par jour vous souhaitez assurer votre produit qui coûte 2 500 € ? », était difficile à refuser.

En magie ou mentalisme, l'effet de contraste est régulièrement utilisé. Pousser une personne à focaliser son attention à un endroit plutôt qu'à un autre pour exécuter une passe secrète fait partie des fondements de ces disciplines.

10. CINQ QUESTIONS POUR NE PAS SE FAIRE INFLUENCER

Nous avons vu comment inciter un partenaire à coopérer avec nous pour trouver le meilleur accord possible, puis comment utiliser les biais cognitifs en notre faveur pour proposer des pistes de réflexions à notre partenaire. Néanmoins, dans cet environnement de plus en plus complexe, nous devons prendre de plus en plus de décisions. L'erreur dans le cadre d'une négociation a un coût pour le négociateur. Il est donc intéressant d'avoir une trame d'aide à la décision pour limiter le risque d'erreur ou le risque de se faire influencer par un tiers.

Voici les cinq questions que vous pouvez vous poser pour éviter de tomber dans les pièges des biais cognitifs. Ces cinq questions partent du plus intime (c'est-à-dire vous en tant qu'individu) pour aller au plus relationnel (c'est-à-dire le groupe avec lequel vous êtes en interaction)[1].

1. **Suis-je assez neutre émotionnellement ?** Nous avons bien compris depuis le début de ce livre que presque toutes les émotions sont bonnes, du moment qu'elles ne s'expriment pas dans la démesure. Si dans certaines situations elles peuvent être stimulantes ou bloquantes, elles sont surtout polluantes pour la rationalité de nos décisions. De fait, il est important de comprendre quelle émotion a le dessus sur moi au moment où je vais prendre ma décision. Beaucoup d'entre nous, après une excellente nouvelle dans la journée, sommes plus agréables avec le groupe dans lequel nous interagissons. L'émotion impacte donc directement nos décisions… et même notre comportement. Bargh, Chen et Burrows (1996) ont montré dans une expérience que des sujets marchaient plus vite après un questionnaire qui mettait en valeur des mots en relation avec le sport, et plus lentement après un questionnaire qui mettait en valeur la vieillesse.
2. **Ai-je les ressources ?** Suis-je fatigué ? anxieux ? suffisamment concentré ? etc. Il est important de savoir dans quel état cognitif je suis. En fonction de mes ressources, je ne proposerai pas les mêmes solutions à un même problème. Le cerveau demande de l'énergie pour bien fonctionner. Pour calculer, comparer et analyser toute l'information, il doit faire un effort. Impossible qu'il se mette en mode « avare cognitif » s'il veut prendre la décision la plus rationnelle et ne pas se tromper. Sans effort, le cerveau prend le risque de traiter l'information la plus évidente et non celle qui est réellement pertinente. Nous savons que l'intuition était limitée et limitante. De plus qu'elle n'a aucune raison logique d'être exact. Avec peu de ressources on prend le risque d'avoir des décisions basées sur l'intuition… donc inexactes.
3. **Ai-je assez d'informations sur l'objet de ma décision ?** Moins j'ai de connaissances et d'informations sur un sujet, plus il est probable que j'ai recours à des biais cognitifs et des stéréotypes pour m'aider à prendre ma décision. Or, ils n'ont aucune raison logique d'être pertinents (Scharnitzky, 2017). Faire appel à ces biais de façon excessive peut augmenter le risque d'erreur.
4. **Quel impact cela va-t-il avoir sur mon futur ?** Moins la décision que je vais prendre va m'impacter, moins j'aurai tendance à faire l'effort de comprendre ses tenants et aboutissants. Quels sont les

risques associés ? les opportunités associées ? Cela se retrouve un peu dans l'adage anglais « *You eat what you cook* » (« On mange ce que l'on cuisine »). Dans une expérience de Park (1990), des salariés évaluent un faux candidat sur la base de son CV. Or, les résultats diffèrent entre ceux à qui on dit que le candidat sera embauché à un autre étage et ceux à qui on explique qu'ils devront travailler avec lui. Quand on est motivé à être exact, on utilise bien moins de biais.

5. **Suis-je prêt à sortir de la norme sociale ?** Toute décision rationnelle doit reposer sur une posture *a priori* simple mais en réalité compliquée : le contenu d'une opinion doit être décorrélé de sa radicalité et/ou de sa fréquence. Dit autrement, une opinion rare ou radicale n'a aucune raison logique d'être fausse. Quel est le prix à payer, associé à ma décision, pour sortir de la norme sociale ? Suis-je prêt, même si je pense que j'ai raison, à vouloir sortir de cette norme imposée tacitement par le groupe ou la société ?

Pour ne pas vous tromper dans la prise de décision de vos prochaines négociations, il faudra être instruit, reposé, serein, motivé et résistant à la pression. Bon courage !

L'ESSENTIEL

- **Parce que notre cerveau est un « avare cognitif », si on reprend l'expression de Kahneman, il souhaite prendre le plus de raccourcis et faire le moins d'effort avant de prendre des décisions. Il est important d'être conscient que ces biais cognitifs existent et peuvent nous induire en erreur.**
- **Comprendre ces dynamiques de prises de décision peut éviter au négociateur de tomber dans des pièges d'influence où la décision ne serait pas si intéressante que ça.**
- **Pour cela, le négociateur devra éviter de se précipiter et de prendre des décisions trop hâtives. Il vaudra mieux qu'il se laisse davantage de temps pour réfléchir à ce qui motive réellement sa décision et comprendre si le choix est pertinent ou non.**

Conclusion

« Le développement personnel est le seul et unique but de l'existence humaine. »

Sir Francis Burton

J'espère que vous aurez pris autant de plaisir à lire ce livre que moi à l'écrire. Ce livre est le fruit de longues années de pratique, de rencontres, d'introspections, de conseils en négociation. Couplées à cette expérience empirique, mes quatre années passées en laboratoire de recherche à étudier, disséquer, modéliser des négociations menées par d'autres, et mon doctorat en négociation m'ont permis il y a quelques années de structurer ces connaissances pour vous proposer un système de conduite de négociation qui fonctionne dans des univers très différents (négociations commerciales, sociales, managériales, de crises, etc.).

Je suis persuadé que dans de nombreuses situations de notre quotidien – et pas uniquement dans un contexte professionnel – face à un conflit ou en opposition à d'autres personnes, savoir négocier est salvateur et créateur de valeur.

L'objectif de ce livre est de rendre accessible la mécanique de décision au plus grand nombre. Je pense qu'en comprenant réellement ce qu'est la négociation, en souhaitant élever nos interlocuteurs, en interagissant avec bienveillance et respect, en étant une opportunité pour eux, nous aurons nous-même des opportunités en retour.

Négocier, c'est se trouver. Et je pense qu'en se trouvant, nous permettrons à ceux qui nous entourent de nous trouver également si cela fait sens pour eux.

Pour aller plus loin…

Comme le soulignait Kant : « la théorie sans la pratique est inutile, et la pratique sans la théorie est aveugle ». Maintenant que vous avez une méthode de négociation entre les mains, pour monter en compétence et progresser il va falloir passer par la pratique. Nous vous recommandons de vous entraîner dans un premier temps sur chaque étape du référentiel CELIA® de façon indépendante, en l'intégrant dans vos négociations quotidiennes. Une fois ce travail fait vous pourrez travailler sur le référentiel complet plus facilement et naturellement.

Pour vous former à notre référentiel avec une formation certifiante, reconnue par l'État et 100 % éligible au CPF (Compte Personnel de Formation), retrouvez-nous sur : www.negociation-influence.com

Pour du conseil en entreprise, conférences ou séminaires, contactez-nous sur : www.institut-nera.com

Pour utiliser le premier site au monde d'aide à la négociation assisté par l'intelligence artificielle : www.negobrain.ai

Bibliographie

AGUILAR M., *300 citations pour la vente et la négociation*, Dunod, 2014.

AGUILAR M., *Vendeur d'élite*, Dunod, 7e édition, 2023.

AGUILAR M., *Vaincre les objections des clients*, Dunod, 4e édition, 2019.

ALTMANN J.-C., *Les Techniques de négociation*, Weka, 1980.

ANSE D., *Incertitude et intensité émotionnelle en situation de négociation*, De Boeck, 2006.

ANZIEU D., *La Psychologie de la négociation entre les groupes*, Université de Louvain, 1971.

AUDEBERT P., *Profession négociateur*, Éditions d'Organisation, 1995.

AUER J., *Les secrets de la vente aux particuliers*, Éditions d'Organisation, 2005.

AXELROD R., *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, 2006.

BARJOU B., *Vendre ses idées et ses projets*, ESF, 2004.

BAROCHE C., *Le Souffleur, dans l'ombre des négociateurs du RAID*, Mareuil Éditions, 2016.

BAZERMAN M., NEALE M., *Negotiating rationnaly*, Free Press, 1992.

BELLENGER L., *Les fondamentaux de la négociation*, ESF, 2017.

BERCOFF M.-A., *L'Art de négocier. L'approche d'Harvard en 10 questions*, Éditions d'Organisation, 2004.

BERCOFF M.-A., *L'art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, 2011.

BLONDEAU E., *La force du paradoxe, En faire une stratégie ?*, Dunod, 2014.

BOBOT L., Barth I., « Penser la négociation commerciale », *Négociation*, 2010.

BOBOT L., *Management & Avenir*, n° 44, 2011/4, octobre 2011.

CABANA G., *Les 10 Secrets du négociateur efficace*, Éd. Québécor, 2001.

CAMP J., *Start with no*, Crown, 2002.

CARON N., *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 5e édition, 2016.

CARON N., VENDEUVRE F., *Le Grand Livre de la Vente*, Dunod, 2014.

CATHELINEAU M., *Nous sommes tous des négociateurs !*, Village mondial, 2007.

CAUPENNE C., *Négociateur au raid*, Le Cherche Midi, 2010.

CIALDINI R., *Influence et Manipulation*, Poche, 2014.

CLAUSEWITZ C. Von, *De la guerre*, Éditions de Minuit, trad. française, 1955.

COLSON A., LEMPEREUR A., *Méthode de Négociation*, Dunod, 2e édition, 2022.

COLSON A., LEMPEREUR A., SALZER J., *Méthode de médiation, Au cœur de la conciliation*, Dunod, 2018.

COMBALBERT L., *Négociation de crise et communication d'influence*, ESF, 2006.

CONGER J., « The necessary Art of Persuasion », *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition), 2000.

CONSTANTIN I., *Psychologie de la négociation. Économie privée*, Puf, 1971.

CORCOS M., Mercier S., *Les techniques de vente… qui font vendre*, Dunod, 6e édition, 2016.

CROZIER M., Friedberg E., « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée, L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique », Chanlat J. F., Seguin F. (éd.), tome II, *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 1987.

DARMON R.Y., *Les négociations commerciales, Proposition de typologie*, De Boeck, 2011.

DAYAN A., *Force de vente*, Éditions d'Organisation, 2003.

DE BONO E., *Réfléchir vite et bien*, Eyrolles, 2010.

DE COZAR E., VENDEUVRE F., *Négocier plus, négocier mieux, Savoir créer et partager la valeur*, Dunod, 2013.

DEBORDES P., *Le Coaching efficace des commerciaux*, Dunod, 2e édition, 2006.

DELIVRÉ F., *Le Pouvoir de négocier, S'affronter sans violence*, InterÉditions, 2013.

DOROZYNSKI A., *La Manipulation des esprits*, Guy Le Prat Éd., 1981.

DUGAS L., JOURDAN B., *La vente complexe*, Dunod, 2e édition, 2015.

Duluc A., *Leaders, inspirez confiance*, Dunod, 2e édition, 2017.

DUPONT C., MAGNY C., *La Négociation. Théorie, pratiques et applications*, Dalloz, 1982.

ERTEL D., « Turning Negotiation into a corporate capability », *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition), 2001.

FAURE G.O., *Negotiating with terrorists : Strategy, Tactics, and Politics*, Routledge, 2008.

FAYARD P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu* en 37 stratagèmes, Dunod, 5e édition, 2022.

FRENCH J.P., RAVEN B., *Pouvoir et Leadership*, 1959.

GHAZAL M., *Circulez y a rien à… négocier !*, Le Seuil, 1997.

HALL L., *La négociation médiée et le conflit quotidien*, De Boeck, 2006.

HAMON M., *Négocier avec succès*, Nathan, 1994.

HARLÉ I., TRAVERSON M., *Négociez efficace, 100 conseils de pros*, L'Express Éd., 2005.

Harvard Business School Publishing, « Harvard Business Reveiw on Negotiation and Conflict Resolution », Edition d'Organisation, 2001.

JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Pug, 2002.

JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, Le Livre de Poche, 1996.

KAHNEMAN D., *Système 1 / Système 2, les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

KENNETH R. E., *How sales control affect job-related outcomes : the role of organizational sales related psychological climate perceptions*, Academy of Marketing Science, 2007.

KENNETH R. E., FRED MIA C., « The impact of salesperson motivation on role perception and job performance – A cognitive abd affective perspective », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 27, 2007.

KOHLRIESER G., *Négociations sensibles, Les techniques de négociation de prises d'otages appliquées au management*, Village mondial, 2007.

KOLB D., WILLIAMS J., « Breakthrough Barganing », *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition), 2001.

KUHNLE J., CAELLERER B., « The two minds of the buyer : the difference in expectations and perceptions towards sales personnel in turbulent market contexts », *Journal of Customer Behaviour*, 2012.

LAUNAY R., *La Négociation. Approche psychosociologique*, coéd. EME-Librairies techniques, ESF, 1982.

LAX D.A. et SEBENIUS J.K., *The Manager as Negociator*, Ed. Paperback, 1986.

LE SAGET M., *Le manager intuitif*, Dunod, 3e édition, 2023.

LEIF J., *Pièges et mystification de la parole*, Nathan, 1982.

LEMONNIER J., *Les Clés de la négociation*, Vuibert, 2007.

MERLE M. *et al.*, « De la négociation », in *Pouvoirs* 1980, no 15 Paris, Puf., numéro consacré à « La négociation ».

MONTBRIAL T. de, Jansen S., *Pratiques de la négociation*, Bruylant-LGDJ, 2004.

NIERENBERG G.-I., *L'Art de persuader et de bien négocier*, Tchou, 1970.

NOUGEIN H. J., Reinhard Y., Ancel P., *Guide Pratique de l'arbitrage et de la médiation commerciale*, 2004.

OLIVER D., *Négociez efficacement*, L'Entreprise, 2003.

PARETO V., *Manuel d'économie politique de Pareto* (1909/1981).

POITRAS J., *Psychologie de la Négociation*, Quebecor, 2008.

REARDON K., LUECKE R., *L'essentiel pour convaincre*, Harvard Business Review, 2015.

ROJOT J., *La négociation*, Vuibert, 2006.

ROJOT J., LE FLANCHEC A., *La médiation dans les relations du travail*, DeBoeck, 2009.

ROUX M., *Appels d'Offres, Rédiger, Répondre, Analyser*, Eyrolles, 2007.

SAMSON C., Mc BRIDE J., *Solution de rechange au règlement des conflits. Alternative Dispute Resolution*, Les Presses de l'Université de Laval, 1993.

SANER R., *L'Art de la négociation*, Chiron, 2003.

SCHARNITZKY P., *Les stéréotypes en entreprise, Les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, 2015.

SCHELLING T., *The Strategy of Conflict Cambridge*, Harvard University Press, 1960.

SHELL R., « When is it legal to lie in Negotiations », *Sloan Management Review*, 32, n° 3, 1991.

SPINOZA B., *Traité de la réforme de l'entendement* (chapitre IV : Les différents modes de perception).

STERN P., MOUTON J., *La Boîte à outils de la Négociation*, Dunod, 2e édition, 2022.

STEWARD M., WALKER B., « The coordination strategies of high performing salespeople : internal working relationships that drive success », *Journal of the Academy Marketing Science*, 2010.

STIMEC A., « Critères et biais de décision en négociation », *Négociations*, 2006.

STIMEC A., « De la négociation à la médiation : jalons conceptuels et historiques ».

STIMEC A., *La Négociation*, Dunod, 2e édition, 2011.

SUN TZU, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 1963.

THIETART R.A. *et al*., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4e édition, 2014.

TOURNAND J., *La Stratégie de la bienveillance*, InterÉditions, 3e édition, 2014.

URY W., *Comment négocier avec les gens difficiles*, Le Seuil, 3e édition, 2006.

URY W., Fisher R., *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, 3e édition, 2006.

URY W., FISHER R., *Getting to Yes*, 1981.

VANDECAPPELLE M., *La Face cachée de la négociation*, Éditions d'Organisation, 2005.

VEYRAT J. P., *TINA : un modèle de négociation en situation conflictuelle*, Négorisk, 2009.

VOSS C. *Never Split The Difference, HarperBusiness, 2016*

WALDER F., *Saint-Germain ou la Négociation,* La Bibliothèque Gallimard, 1958.

WARSHAW T. A., *Négocier, entre vaincre et convaincre*, Éd. Le Jour, 1981.

WATKINS M., *Breakthrough Negotiations*, John Wiley & Sons, 2002.

WATKINS M., Luecke R., *L'essentiel pour négocier*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

WILLIAMS M., *Don't avoid conflicts. Manage Them*, Harvard Management Updat, 1991.

WILSON J., HUNT S., « The impact of sales engineers on salesperson effectiveness », *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 2011.

ZARTMAN I. W., *The Negotiation Process*, Sage Publ. Co., 1978.

Index

Affection 1
Alternative 1, 2
Ancrage 1
Autorité 1
Biais 1
Bluff 1
Clauses contractuelles 1
Colère 1
Confiance 1, 2
Confiance affective 1
Dégoût 1
Écoute active 1
Émotions 1
Empathie 1
Engagement 1
État d’esprit 1
Expérience 1
Expertise technique 1, 2, 3, 4
Expression corporelle 1
Gagnant-gagnant 1
Hypothèse de réserve 1
Identification des émotions 1
Identité personnelle 1, 2

Identité professionnelle 1, 2
Indifférence 1
Interdiction 1
Intérêt 1
Joie 1
Mandat 1
Manipulation 1
Médiateur 1
Menace 1
Mensonge 1
Mépris 1
Négociateur influençant 1
Négociation distributive 1
Négociation intégrative 1, 2
Objection 1
Obstacles 1
Obstacles émotionnels 1
Obstacles situationnels 1
Peur 1
Position 1
Pouvoir 1
Pouvoir charismatique 1
Pouvoir fonctionnel 1
Pouvoir hiérarchique 1
Pouvoir institutionnel 1
Pouvoir organisationnel 1
Pouvoir personnel 1
Pouvoir relationnel 1
Pouvoir situationnel 1
Pouvoir statutaire 1

Programmation Neurolinguistique (PNL) 1
Prosodie 1
Questionnement 1
Rareté 1
Réciprocité 1
Références 1
Retour sur expérience 1
Similarité 1
Stratégie 1
Surprise 1
Sympathie 1
Synchronisation 1
Tiers de confiance 1
Tiers facilitateur 1
Tristesse 1, 2
Trucage 1
Ultimatum 1
Verbal 1

Notes

1. « On ne peut pas étudier l’obscurité en l’inondant de lumière. »

Notes

1. Auteur avec Pierre Fayard de *La Force du paradoxe. En faire une stratégie ?*, Dunod, 2014.

Notes

1. www.atlasofemotions.com

Notes

1. Je remercie Patrick Scharnitzky (docteur en psychologie sociale) avec qui nous avons travaillé conjointement sur ces cinq questions.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library